



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH ZMĚN NÁKUPNÍHO PROCESU VE VAZBĚ NA  
ŘÍZENÍ DODAVATELŮ**

SUGGESTION OF CHANGES IN THE PURCHASING PROCESS IN RELATION TO SUPPLIER  
MANAGEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Jakub Losart**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Jakub Losart**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh změn nákupního procesu ve vazbě na řízení dodavatelů

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis současného stavu podnikání v organizaci

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Cíle řešení

Analýza současného stavu nákup ve vazbě na zásobování

Návrh řešení řízení nákupní funkce ve vazbě skladovací technologii

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh změn nákupní funkce ve vazbě na řízení dodavatelů při optimální velikosti zásob a jejich řízení.

### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J. O podnikání s nadhledem. Praha: Karmelitánské nakladatelství 2015, 159 s. ISBN 978-80-7195-862-8.

SLACK, N. I., S. CHAMBERS a R. JOHNSTON. Operations management. 6th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010, 686 s. ISBN 978-0-273-73046-0.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktual. vyd. Praha GRADA, 2011, 480 s. ISBN 978-8-247-3494-1.

UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha GRADA Publishing, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na návrh změn v nákupním procesu ve vazbě na řízení dodavatelů. Podává návrh změn nákupního procesu ke spokojenosti zákazníka z hlediska dodacích termínů, jakosti a nákladů. Analyzuje současný stav nákupního procesu a navrhuje na základě kritických míst další kroky ke zlepšení situace v řízení zakázek. Zhodnocuje teoretické přístupy a podmínky realizace s veškerými přínosy.

## **Klíčová slova**

Nákup, nákupní proces, obchodní podnik, dodavatel, analýza, návrh, struktura

## **Abstract**

This master`s thesis focuses on suggestion of changes in the purchasing process in relation to supplier management. Served suggestion of changes in the purchasing structure to the satisfaction of the customer in term sof delivery dates, quality and cost. Analyzes the current state of purchasing process and suggest, based on critical points further steps to improve the situation of management contracts. Evaluates the theoretical approaches and implementation conditions with all the benefits.

## **Key words**

Purchase, purchasing process, business enterprise, supplier, analysis, suggestion, structure

## **Bibliografická citace diplomové práce**

LOSART, Jakub. *Návrh změn nákupního procesu ve vazbě na řízení dodavatelů* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117643>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marie Jurová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2019

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí diplomové práce, paní Prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za její cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	12
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	13
1.1 Popis společnosti.....	13
1.2 Historie společnosti.....	14
1.3 Organizační struktura .....	15
1.4 Sortiment zboží .....	16
1.5 Informační toky.....	17
1.6 Kvalita a technologie.....	17
1.7 Další služby.....	18
1.8 Podnikání společnosti Fabory .....	19
1.9 Ekonomická situace firmy.....	20
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	21
2.1 Nákup podniku .....	21
2.1.1 Funkce a úkoly nákupu .....	22
2.1.2 Stanovení potřeb organizace .....	23
2.1.3 Zpřesnění požadavků na nákup.....	23
2.1.4 Nákupní útvar a jeho role.....	24
2.2 Nákupní proces podniku .....	26
2.2.1 Struktura nákupního procesu .....	27
2.3 Procesní řízení podniku.....	29
2.3.1 Podnikové procesy a jejich typy .....	29
2.3.2 Postup při zavádění procesního řízení .....	30
2.3.3 Monitorování a zvyšování výkonnosti procesů .....	32



2.3.4	Monitoring .....	33
2.4	Modelování v programu Aris .....	34
2.5	Nákupní logistika .....	35
2.6	Řízení dodavatelského řetězce - SCM .....	37
2.7	Řízení dodavatelů.....	38
2.7.1	Kritéria pro výběr dodavatele .....	39
2.7.2	Hodnocení dodavatelů .....	40
3	A NALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	44
3.1	Obecný proces podnikání společnosti .....	44
3.2	Popis oddělení ovlivňujících nákup .....	46
3.3	Struktura nákupního oddělení .....	48
3.3.1	Supply chain planning .....	48
3.3.2	Nákupní tým .....	49
3.4	Nákupní proces.....	52
3.5	Činnosti nákupního oddělení.....	54
3.5.1	Potvrzení nákupní objednávky.....	54
3.5.2	Reklamace.....	54
3.5.3	Řízení dodacích termínů .....	55
3.5.4	Sledování výkonu .....	55
3.5.5	Celková struktura nákupních činností.....	56
3.6	Přeprava a příjem zboží.....	56
3.7	Řízení kvality .....	57
3.8	Řízení a hodnocení dodavatelů .....	58
3.8.1	Výběr vhodných dodavatelů .....	58
3.8.2	Hodnocení stávajících dodavatelů .....	59
3.9	Řízení zásob a skladovací technologie.....	60

3.10	Zhodnocení současného stavu .....	62
4	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ .....	63
4.1	Změna nákupního oddělení .....	63
4.2	Změna v oblasti nákupních činností .....	64
4.2.1	Nákup z Asie .....	65
4.2.2	Nákup z Evropy .....	66
4.2.3	Řízení nákupu na všechny sklady .....	67
4.3	Další změny nákupní funkce .....	67
4.3.1	Kontrola požadavků na nákup .....	67
4.3.2	Návrh změn v řízení dodacích termínů .....	69
4.4	Podmínky realizace .....	71
4.5	Přínosy .....	72
4.5.1	Mimoekonomické .....	72
4.5.2	Ekonomické .....	72
	ZÁVĚR .....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	75
	SEZNAM GRAFŮ .....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	78
	SEZNAM TABULEK .....	78

# ÚVOD

Velice důležitou a nepostradatelnou věcí je v dnešní době nejen získávání nových zákazníků, ale především péče o zákazníky stávající. Společnosti neustále inovují svoje služby a technologie pro získání konkurenceschopnosti. Největší důraz se klade na kvalitu služeb, kvalitu výrobků a dodržování dodacích termínů. Z tohoto důvodu jsem si vybral téma diplomové práce „Návrh změn nákupního procesu ve vazbě na řízení dodavatelů“. Cílem této práce je návrh změn nákupního procesu ve vazbě na dodavatele při optimální velikosti zásob a jejich řízení.

Práci jsem zpracovával ve firmě FABORY CZ Holding s. r. o. Společnost mi poskytla veškeré potřebné podklady ke zpracování analýzy a plně se mnou spolupracovala.

Diplomová práce se skládá z 2 částí. První část se věnuje představení společnosti, kde jsou uvedené základní údaje o společnosti a podrobně popsany způsob podnikání včetně nabízených služeb. Součástí první části jsou také teoretická východiska diplomové práce.

Druhá část neboli praktická část, se skládá z analýzy současného stavu, kde podrobně popisují nákupní proces včetně jeho dalších činností s vazbou na ostatní oddělení ve firmě. Následně popisují nákupní oddělení a jeho funkce. V neposlední řadě uvádím také způsob řízení a hodnocení dodavatelů včetně způsobu řízení zásob a skladovací technologie. V návrhové části se následně zaměřím na optimalizaci celého nákupního procesu a uvedu možné změny vedoucí ke spokojenosti zákazníka a zvýšení efektivity všech činností nákupního oddělení.

## CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tématem diplomové práce je návrh změn nákupního procesu ve vazbě na řízení dodavatelů. Pro účel této práce byla vybrána společnost FABORY CZ Holding s. r. o., která se zabývá distribucí spojovacího materiálu a nářadí pro zákazníky v Evropě, Asii a Severní Americe.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn nákupní funkce ve vazbě na řízení dodavatelů při optimální velikosti zásob a jejich řízení. Návrh změn by měl mít za následek zvýšení efektivity celého oddělení nákupu, které povede k rozvoji podnikání s ohledem na dodací termíny, jakost zboží a spokojenost zákazníků.

Dílčí cíle jsou:

- Představení společnosti a popis podnikání společnosti
- Zpracování teoretických poznatků, které souvisí s tématem diplomové práce
- Provedení analýzy současného stavu
- Zhodnocení zjištěného stavu a navržení změn vedoucí k optimalizaci
- Podmínky realizace a přínosy návrhu
- Zhodnocení a závěr práce

# 1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

## 1.1 Popis společnosti

Fabory group je společnost, která podniká v oblasti spojovacího materiálu a prostředků s tím spojených. Byla založena v Nizozemí a je hlavním dodavatelem spojovacího materiálu v zemích Beneluxu. Její hlavní činnost není ve výrobě materiálu, ale v jeho distribuci. Jedná se převážně o zboží jako šrouby, matice a ostatní spojovací materiál. Fabory group má přibližně 22 tisíc zaměstnanců a pobočky sídlí v Evropě, Číně i Americe (Fabory, 2019).

V roce 2011 byla společnost Fabory akvizicí připojena k WW Grainger Inc, globální distribuční společností se sídlem v USA. Grainger je společnost z Fortune 500 s více než 20 000 pracovníky po celém světě a obratem přes 10 mld. USD. Společnost Fabory sídlí v 10 zemích napříč Evropou a její exportní oddělení slouží všem ostatním zemím ve zbytku světa. Ve Fabory pracuje přibližně 20 tisíc zaměstnanců a pobočky leží v Evropě, Americe i Číně. Generálním ředitelem je Ronald Baarslag, který společnost vede z hlavního sídla v Nizozemském Tilburgu. Fabory CZ Holding je tedy dceřiná společnost situovaná v České republice (Fabory, 2019).

Název společnosti:	Fabory CZ Holding s.r.o.
IČO:	25357425
ADRESA:	K Letišti 1825/1a, 627 00 Šlapanice
Datum vzniku a zápisu:	4. říjen 1996
Právní forma:	Společnost s r.o.
Předmět podnikání:	činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny,
Základní kapitál:	100 tis. Kč
Statutární orgán:	Ronald Ernst Baarslag

## 1.2 Historie společnosti

Pan J.M. Borstlap a jeho synové Karel a Joop založili svou společnost Borstlap & Sons v pobřežním městě Scheveningen (Haag, Nizozemsko) dne 10. března 1947. Jako velkoobchodníci v oboru spojovacího materiálu brzy začali prodávat většinu svých produktů pod značkou Fabory. Společnost se rychle zvětšovala a po otevření několika poboček v Haagu se v roce 1968 přestěhovala do Tilburgu. Trvalý růst a několik obchodních akvizicí vyústilo v založení skupiny The Borstlap Masters in Fasteners Group, spojované po celém světě s vysoce kvalitními produkty. Posledním členem rodiny Borstlap aktivně působícím ve společnosti byl pan John Borstlap, který z firmy odešel v roce 1999 (Fabory, 2019).

Společnost začala podnikat v roce 1996 s pobočkou v Brně. V pořadí druhá pobočka vznikla v Praze v roce 1998. Do roku 2012 pak následovalo dalších 17 poboček a společnost tak svými pobočkami pokrývala většinu velkých měst v ČR (Fabory, 2019).

V průběhu roku 2004 byla centralizována obchodní oddělení pro oblast Čech v Praze a pro oblast Moravy v Ostravě. V listopadu 2012 došlo ke spojení těchto obchodních oddělení a od 1. 12. 2012 jsou všichni zákazníci Fabory obsluhováni pouze z Ostravy. Cílem tohoto kroku bylo zefektivnění řízení, zvýšení produktivity a kvality práce a s tím související zlepšení servisu poskytovaného zákazníkům (Fabory, 2019).

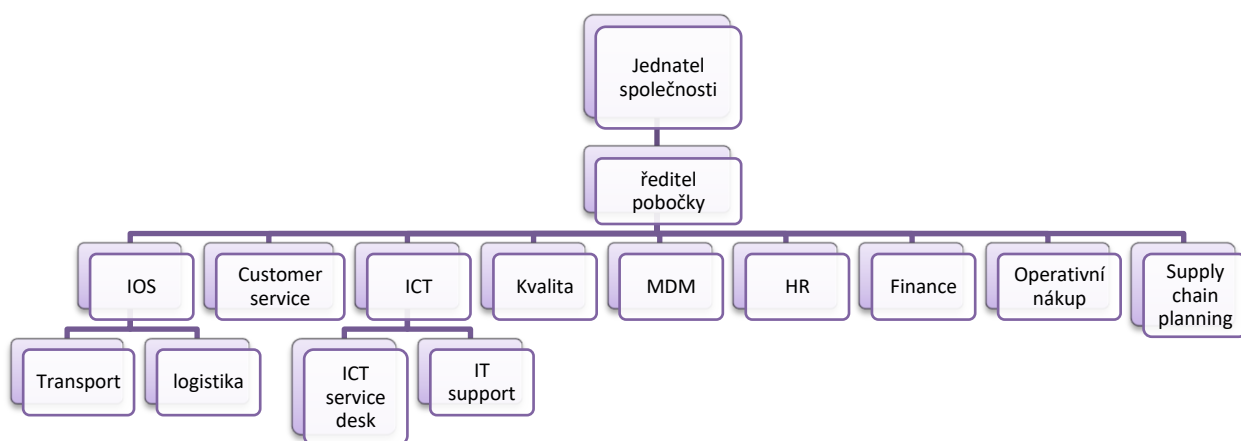
Dne 1. září 2011 se společnost Fabory stala součástí Grainger International, společnosti z Fortune 500, hlavním severoamerickým dodavatelem široké řady výrobků pro údržbu, opravy a provoz a s rozšiřujícími se aktivitami v Evropě, Asii a Latinské Americe. Společnosti Fabory a Grainger sdílejí ústřední hodnoty týmové práce a služeb. Stejně jako ve Fabory je úspěch společnosti Grainger postaven na vztazích – se zákazníky, společenstvími, dodavateli a členy týmu. Grainger je uznáván jako důležitá firma, se kterou stojí za to spolupracovat a která byla časopisem Fortune označena za nejuznávanějšího velkoobchodního distributora na světě v roce 2010 i 2011 (Fabory, 2019).

V roce 2001 jsme pro lepší zásobování a spokojenost zákazníků otevřeli centrální sklad, který měl za úkol zásobovat přímo zákazníky i pobočky nejen v ČR, ale také v ostatních zemích střední a východní Evropy. Centralizoval se nákup a dodávky z mateřské společnosti v Tilburgu. Neustálý růst a rozšiřování zákaznické databáze a sítě

nás v roce 2010 přivedlo k otevření moderního automatizovaného skladu v novém průmyslovém areálu ve Šlapanicích. Sklad nám umožňuje obsluhovat zákazníky efektivněji a splňovat tak nevyšší nároky našich partnerů (Fabory, 2019).

### 1.3 Organizační struktura

Společnost Fabory je součástí skupiny FABORY GROUP. Tuto firmu koupila americká společnost GRAINGER INTERNATIONAL HOLDINGS. Organizační struktura společnosti níže je strukturou Brněnského skladu a po zkušenostech se změnila z liniové na funkcionální. Výhodou této struktury je především strategické rozhodování shora, kde top management řídí a koordinuje celou organizaci. Každá pobočka skupiny FABORY GROUP má vlastního ředitele, kde je jeho přímý nadřízený jednatel společnosti. Každý sklad má tedy podobné rozdělení jako níže. Celá struktura je tedy závislá vždy na jednotlivých vedoucích, kteří vedou svůj tým. Společnost má momentálně 211 zaměstnanců.



**Obrázek č.1: Organizační struktura společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

## 1.4 Sortiment zboží

Společnost Fabory působí na trhu spojovacího materiálu již delší řadu let a portfolio výrobků se neustále rozšiřuje. Největší část prodaného materiálu tvoří šrouby a matice. Následují vruty, podložky a další strojní součástky. Fabory distribuuje také chemické produkty, např. maziva, lepidla a těsnící hmoty. Nesmíme zapomenout i značkové nářadí, které sice netvoří podstatnou část prodaného zboží, ale zaměřuje se na něj také.

Spojovací materiál:

- Šrouby,
- Produkty s vnitřním šestihranem,
- Matice, nýtovací matice a závitové tyče,
- Závitové tyče a svorníky,
- Šrouby s okem a hákem,
- Vruty, šrouby,
- Podložky a O-kroužky,
- Nábytkářský a bezpečnostní materiál,
- Kolekce,
- Strojní součástky,
- Speciální nerezový materiál.

Průmyslové produkty:

- Brusivo,
- Chemikálie, barvy a lepicí pásy,
- Elektrické nářadí,
- Obráběcí stroje,
- Ochranné pracovní pomůcky,
- Pneumatické nářadí,
- Ruční nářadí,
- Vozový park – vybavení,
- Úklid a čištění.





**Obrázek č.2: Sortiment společnosti Fabory**  
(Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

### 1.5 Informační toky

Společnost Fabory využívá pro ERP (Enterprise resources planning) systém SAP. Tento systém používá již řadu let, díky němu dokáže efektivně řídit nákup položek, stav zásob a z reportů rychle reagovat na potřebné změny. Díky několika modulům v systému SAP lze sledovat historii objednávek, nabídky pro zákazníky, karty dodavatelů a mnoho dalšího. Zaměstnanci jsou důkladně proškoleni v tomto systému a dobře se v něm orientují. Díky tomuto systému je skvěle propojený sklad v Brně a centrální sklad v Nizozemském Tilburgu. Firma má celkový přehled o zásobách zboží díky on-line zpřístupnění. Při nákupu a vytváření objednávek může nákupčí rychle reagovat dle stavu zásob a požadavků zákazníka. Pro komunikaci s dodavateli a uvnitř společnosti používá firma e-mail a telefon. Komunikace je v angličtině díky mateřské společnosti v Tilburgu stejně jako kvůli dodavatelům.

### 1.6 Kvalita a technologie

Společnost zavádí a soustavně kontroluje systémy řízení s ohledem na zajištění kvality, životního prostředí, bezpečnost a zdraví. Systém zajišťování kvality Fabory je certifikován podle ISO 9001. Úroveň kvality produktů je řízena systémem auditů dodavatelů, hodnocení a kombinace logistických a laboratorních kontrol. Kvalitativní kontroly oddělení pro kontrolu kvality jsou začleněny do systému SAP.

## 1.7 Další služby

Fabory nabízí širokou škálu řešení e-Commerce mimo internetový obchod. Pro společnosti hledající způsoby optimalizace zásobovacích procesů se hodí všechny typy digitálních integrací. Prodejní tým může pomoci s řešením spojení s EDI, nebo s nákupem na online tržišti a integraci OCI/Punch-out. Firma tedy zajišťuje a nabízí kompletní přechod na digitální zásobování.

Jako další můžeme zařadit systém Keepstock k řízení zásob, což je jeden z nejlepších způsobů, jak snížit náklady podnikání. Tato služba celkově hlídá a řídí zásoby materiálu na skladě, aby nedocházelo k výrobnímu zpoždění. Toto řešení řízení zásob ušetří čas, peníze i prostor. Mezi nejzákladnější řešení řízení zásob patří v oblasti Keepstock tyto služby:

- Label (štítkování),
- Scan (čtečka čárových kódů),
- RFID (ID karty),
- Onsite.

Mezi další služby patří také povrchové úpravy. Existuje mnoho druhů úpravy povrchu spojovacích součástí. Většina z nich zahrnuje potažení spojovací součásti tenkým povlakem kovu. Fabory nabízí tyto povrchové úpravy materiálu:

- Galvanické zinkování,
- Mechanické pozinkování,
- Žárové zinkování,
- Pvlak vločkovým zinkem.

## 1.8 Podnikání společnosti Fabory

Pole působnosti společnosti Fabory je rozdělené do 4 oblastí. Západní Evropa, východní Evropa, Asie a severní Amerika. Pro každou oblast platí jiné pravidla a procesy, tedy způsob nakupování materiálu, dodání zboží a termíny dodávek. Znamená to tedy, že společnost může nakoupit materiál z jedné z těchto oblastí a to bude mít přímo vliv na rychlost dodání.

Pro skladování zásob používá FABORY v Evropě dva největší sklady. Ten hlavní centrální sklad sídlí v Tilburgu, kde je i hlavní sídlo společnosti. Na tomto skladu se tedy ukládá větší množství zboží a taktéž tento sklad zásobuje ty menší. Sklad v Brně má stejnou úlohu, nedosahuje však takových kapacit jako ten v Holandsku.

Společnost Fabory prodává spojovací materiál zákazníkům, které tvoří převážně stavební podniky, strojírenské výrobní podniky, automobilový průmysl a ostatní firmy zajišťující spojovací materiál. Zboží mohou zákazníci vybírat na webu, kde je přímo možnost zakoupení. Dále jsou v distribuci obsáhlé katalogy, kde je k nalezení spojovací materiál od šroubů až k podložkám a maticím. Na kvalitu si dává společnost Fabory nejvíce záležet, protože kvalita materiálu je v této oblasti podnikání rozhodující. Níže lze vidět mapu zemí s nákupními aktivitami v Evropě. Čísla v závorce znamenají označení jednotlivých skladů, které se v těchto zemích nacházejí.



- Nizozemsko (0150 + 0185)
- Belgie (0501 + 0551)
- Francie (1101)
- Portugalsko (1204)
- Česká republika (1497)
- Slovenská republika (1500)
- Polsko (1700)
- Maďarsko (1600)
- Rumunsko (1800)

**Obrázek č.3: Fabory nákupní aktivity v Evropě**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

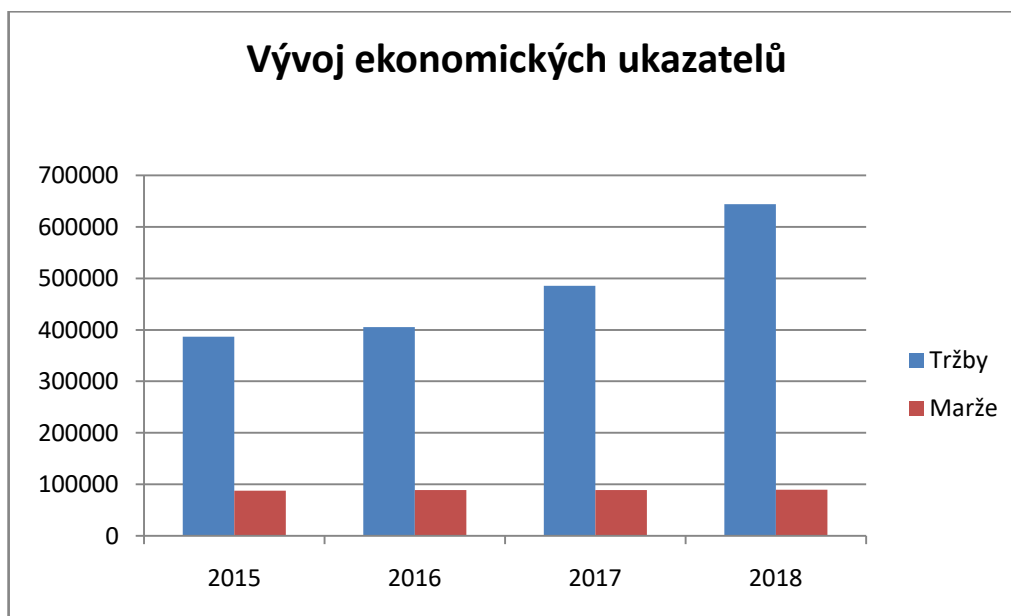
## 1.9 Ekonomická situace firmy

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj výsledku v oblasti tržeb za prodané zboží a obchodní marže za období v letech 2015 až 2018. V roce 2018 došlo oproti předchozích let k nárůstu tržeb za prodané zboží a to přibližně o 20% při stabilních obchodní marži, která dosahovala výše 89 564 tis. Kč. Za nárůstem tržeb za prodané zboží je nárůst prodeje zboží tuzemským zákazníkům i vnitropodnikovým zákazníkům.

Tržby za zboží na jednoho zaměstnance v roce 2018 činily 2 854 tis. Kč (2017: 2 761 tis. Kč), v meziročním srovnání tak došlo k nárůstu produktivity o 10,4 %.

Finanční výsledek hospodaření za rok 2018 byl prvním rokem pro společnost Fabory, kdy společnost dosáhla zisku. Předchozí roky bohužel i při stále zvyšujících se tržeb společnost nedosahovala zisku, ale ztráty. Konkrétně v roce 2017 byl finanční výsledek hospodaření 3069 tis. Kč. V roce 2016 činila ztráta 3 777 tis. Kč.). Hlavní příčinou těchto ztrát byly nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

V roce 2018 tedy společnost poprvé dosáhla zisku ve výši 4 034 tis. Kč a plánuje pro rok 2019 zisk ve výši 8 043 tis. Kč. Obchodní marže se rok od roku zvyšují, jak lze níže v grafu vidět, stejně jako tržby. Firma neplánuje rapidní nárůst hodnoty marží, bude se spíše soustřeďovat na snižování nákladů.



**Graf č.1: Vývoj tržeb a obchodní marže od roku 2015 do 2018**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato část diplomové práce popisuje základní teoretická východiska práce, nutná k porozumění problematiky a dalšímu zhotovení diplomové práce.

### **2.1 Nákup podniku**

Základní pojetí nákupu se dá vyjádřit jako nákup všeho zboží, služeb a práv, které podnik potřebuje k realizaci výrobního či obchodního procesu, patří k základním funkcím podniku, tzn. k oblastem hlavní činnosti podniku. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání prostředků, jichž podnik používá k realizaci stanovených cílů (Jurová, 2009).

Jelikož nákupy patří pro většinu firem největší samostatný výdaj při podnikání, je jasné, že je třeba měřit, kontrolovat a zlepšovat efektivnost a výkonnost funkce nákupu v podniku. Oblast nákupu prošla mnoha změnami a s nimi roste význam této podnikové funkce. Změny se dotkly nejen obsahu, ale i názvu těchto útvarů v podniku, vnitropodnikové jednotky, které se dříve jmenovaly „nákup“, dnes nesou názvy jako: pořizování, zajišťování zdrojů, strategické zdroje, řízení dodávek, strategické řízení dodávek, či řízení materiálu. Nejdůležitější je ale změna postavení této funkce v rámci podniku, neboť si je čím dál více podniků vědomo významu nákupu a nákup nabývá v podnicích strategický význam (Kubíčková, 2006).

Na oblast nákupu se donedávna pohlíželo jako na obslužnou funkci, dle toho jí byla vymezena zodpovědnost (plnění požadavků výrobních funkcí nebo jiných funkcí podniku na nákup materiálu), do povinností nespádalo zkoumat, zda jsou tyto potřeby oprávněné, snažit se o dlouhodobé vztahy s dodavateli, či porozumět potřebám koncových zákazníků. Úkolem zásobování bylo, aby byly požadované produkty a služby ve „správnou“ dobu na „správném“ místě, ve „správném“ množství, „správné“ kvalitě, od „správného“ dodavatele a za „správnou“ cenu, ale co je správné určovali „interní zákazníci“ nákupu (Kubíčková, 2006).

### 2.1.1 Funkce a úkoly nákupu

Za základní funkci nákupu v podniku lze považovat efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky (dále jen materiálovými prvky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě (Jurová, 2009).

Dosažení tohoto cíle v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- Co nejpresněji a včas identifikovat budoucí předpokládané potřeby materiálových prvků,
- Systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování potřeb,
- Úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- Systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití,
- Pružně realizovat operativní zásahy v okamžiku ohrožení vnitropodnikových potřeb,
- Systematicky zajišťovat odpovídající kvalitu materiálových prvků,
- Zabezpečit efektivní fungování materiálně-technického základny nákupu (skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci logistických řetězců, především materiálových toků),
- Vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu,
- Systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů,
- Zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu na místo spotřeby, (prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování doplňkových dopravních a manipulačních služeb, poskytování materiálového poradenství apod. (Jurová, 2009).

### **2.1.2 Stanovení potřeb organizace**

Východiskem pro úspěšný nákup je co nejpřesnější formulace požadavků na vstupy ve zvoleném plánovacím horizontu. Tyto potřeby by měly být promítnuty do plánu zásobování organizace. Nejcennějším prvotním zdrojem informací pro tvorbu plánu jsou potvrzené objednávky zákazníků na výrobky a služby firmy. Ideální situací pro celý proces plánování a následné řízení materiálových toků ve firmě by bylo, kdyby objednávky pokrývaly v plánovacím období kapacitní možnosti firmy v dostatečném časovém předstihu. Taková situace nastává jen zřídka, běžné jsou situace, kdy konkrétní objednávky pokrývají v etapě vycházet při sestavování plánu i z předpovědí poptávky, je skutečnost, že celý proces získávání materiálových a energetických zdrojů vyžaduje určitý časový interval, o který je třeba v předstihu zahájit celý nákupní proces (Košturiak, 2015).

### **2.1.3 Zpřesnění požadavků na nákup**

Je nutné přistoupit k podrobnější specifikaci parametrů, které by měly nakupované výrobky splňovat, a požadovaných dodacích podmínek, což umožní:

- Kvalitně připravit vlastní výběr dodavatele,
- Vytvořit vhodné podmínky pro realizační fázi nákupu,
- Provést event. První redukci výběrové základny (Gros, Grosová, 2006).

V souvislosti s hledáním nového dodavatele je nutné uvést, že výběrová kritéria lze rozdělit na dvě skupiny. První skupina je absolutní, zde kritéria pro dodavatele musí splnit každý dodavatel. Druhá skupina je relevantní, kde nabízené hodnoty jsou podkladem pro vlastní výběr dodavatelů (Gros, Grosová, 2006).

Jedno z pravidel úspěšného nákupu je vybírat dodavatele z co nejširší výběrovou základnou, což může vést k situaci, kdy identifikujeme v první fázi hledání desítky až stovky možných dodavatelů a je proto na místě redukovat základnu pro konečný výběr. Můžeme přitom zvolit jeden nebo několik významných ukazatelů, u nichž určíme buď minimální, nebo maximální požadovanou mez, a dodavatele, kteří tento požadavek nesplní, z dalšího výběru vyloučíme. Často se používají pro první redukci množiny

dodavatelů různé technické parametry, např. jsou vyloučeni dodavatelé nabízející zařízení s jiným než požadovaným výkonem apod. (Gros, Grosová, 2006).

#### **2.1.4 Nákupní útvar a jeho role**

Osoby, které do nákupu v různé míře zasahují, tvoří nákupní tým, jehož složení nemusí být stálé, ale může se měnit podle předmětu a významu nákupu (Tomek, Hofman, 1999). Činnost rozhodovacího týmu lze rozlišit dle následujících funkcí:

- Funkce uživatelů – „spotřebitelé“ či zákazníci jsou nositelé identifikace potřeb nákupu.
- Funkce poradců - „ovlivňovatelé“ vnášejí do rozhodování další aspekty. Mezi ně se řadí například ekologové, pracovníci technologických laboratoří, výroby, prodeje, marketingu apod.
- Funkce deskriptorů – „projektanti, návrháři“ určují přesnou technickou specifikaci požadovaných surovin, materiálů a výrobků, které mají být nakoupeny. V některých případech je jejich činnost dominantní.
- Funkce kontrolorů – „dohlížitelé“ sledují vztahy při nákupním rozhodování. Jejich důležitým úkolem je zamezit působení subjektivních zájmů při rozhodování o nákupu.
- Funkce rozhodovatelů – „schvalovatelé“ mají poslední slovo při rozhodování o nákupu. Pro tuto funkci je důležité jasné vymezení pravomocí, a to podle rozsahu a významu nákupního rozhodnutí.
- Funkce bezprostředně nakupujícího – „kupující“ realizuje vlastní akt koupě tím, že většinou přímo jedná s dodavatelem o všech parametrech dodávky a její realizaci.
- Funkce financujícího – pracovník finančního útvaru, který dbá na řádné finanční vypořádání.

Členové nákupního týmu posuzují jednotlivé návrhy dodavatelů a postupně je hodnotí podle daných kritérií. Při větším rozsahu možností zúží počet potenciálních dodavatelů na dodavatele přicházející v úvahu s využitím zvolené rozhodovací metody.



Nebezpečí určitých návyků, tj. působení určitých stereotypů, stojí v cestě k úspěšnému rozhodování. Mezi ně například řadíme:

- přílišné spoléhání na určitého dodavatele (neformální přátelský vztah),
- ukvapená a příliš rychlá rozhodnutí z úzkého souboru potenciálních dodavatelů,
- zvažování jen omezených parametrů nákupu (Moderní řízení nákupu podniku, 1999).

Mezi další nedostatky v nákupu, které mohou bránit efektivnímu výběru, patří:

- příkaz nakoupit co nejlevněji s ohledem na finanční problémy podniku,
- málo účinná stimulace nákupčího, aby vyvíjel větší úsilí k zajištění nejvýhodnějšího nákupu,
- subjektivní zájmy nákupce - větší důraz na osobní prospěch než na prospěch podniku,
- vykonávání práce pod tlakem.

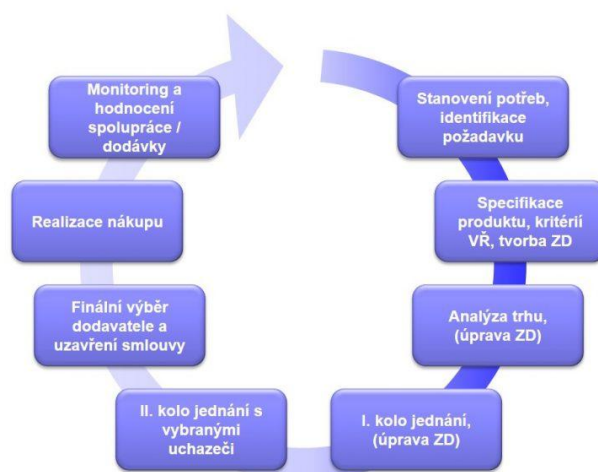
V praxi se nákupčí nebo nákupní skupina orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii podniku odběratele. Odpovědnost nákupního týmu je značná. Aby se jednotliví členové týmu zhostili své role aktivním způsobem, je zapotřebí vyřešit způsob jejich motivace. Klíčovou úlohu hraje nejen motivace hmotná, ale také podmínky, za nichž nákupčí svoji práci vykonávají. (Lukozsová, 2004).

Motivace nákupčích k pracovnímu výkonu je závislá na tzv. „sebemotivaci“ a současně na způsobu vedení těchto pracovníků vedoucím nákupů. Osobnost vedoucího nákupu, styl jeho vedení a jeho schopnost stanovovat cíle nákupu patří k silně působícím faktorům motivace ostatních pracovníků nákupního týmu. Obecně platí, že nejistota či nedostatek informací působí na zaměstnance demotivačně. Pro zlepšení informovanosti jsou nezbytné pravidelné pracovní schůzky či porady nákupčích s vedoucím nákupů a s vedením podniku. Pracovníkovi nákupu by měla být dána možnost mít podíl na řízení nákupu a spolurozhodování. Výsledky práce nákupčího by měl vedoucí posuzovat z pohledu dopadů na ekonomické výsledky nejen v oblasti nákupu, ale v rámci celého podniku. Jako forma odměňování bývá nejčastěji využívána

kombinovaná mzda. Obsahuje složku fixní stanovenou pro všechny nákupčí, a složku variabilní, jež je závislá na dosahovaných výkonech konkrétního nákupčího (Lukoszová, 2004).

## 2.2 Nákupní proces podniku

Nákup je klíčovým průřezovým subprocessem uplatňovaným v rámci všech cyklů dodavatelského řetězce. Vyznačuje se především vysokými náklady a dlouhotrvající rozhodovací fází. S jeho „určením“ se potýkají zejména středně velké a velké výrobní organizace. Je to dáno tím, že jde o proces externí a obvykle také decentralizovaný. Jednotlivá oddělení ve firmě často nakupují podle vlastní potřeby a požadavků. Realizují mnoho činností a schvalovacích procedur, a to většinou za minimální koordinace. Dominantní společnosti využijí při nákupu svou vyjednávací sílu a nadiktují subdodavatelům podmínky na nějaký čas dopředu. Po uplynutí stanovené doby pak vyhodnotí, jak byly podmínky splněny a v případě nespokojenosti vymění dodavatele za jiného. Tímto způsobem fungují řetězce některých automobilových producentů, kteří tak přenášejí problém optimalizace zásob a nákladů na subdodavatele (System Online, 2013).



**Obrázek č.4: Nákupní proces podniku**  
(Zdroj: System Online, 2013)

Je naprosto nezbytné říci si, jakými pravidly se nákup bude řídit. Realizace nákupu je proces. Ten by měl být popsán, aby bylo jasné, kdo, co, kdy, kde a proč dělá.

Respektive kdo bude specifikovat a schvalovat zadání pro nákup, kdo bude podepisovat objednávky a smlouvy, kdo bude nákup realizovat. Pokud nákupní proces není popsán, není možné jej měřit a řídit. Vstupuje-li podnik do hospodářské soutěže, výsledek primárně závisí na manažerských rozhodnutích. Existuje celá řada faktorů, které ovlivní nákupní proces. Nákup můžeme chápat jako získávání materiálu, surovin, polotovarů a výrobků za přijatelnou cenu v odpovídající kvalitě ve správném čase a od správného dodavatele (Znalostní nákup, 2016).

### 2.2.1 Struktura nákupního procesu

Pořizování materiálních a energetických vstupů je třeba stejně jako všechny ostatní aktivity ve firmě vhodně strukturovat. Bez analýzy procesu nelze nákup efektivně řídit, zajistit jeho objektivitu a zejména nelze hledat příčiny event. Špatných rozhodnutí. Konečné firmy, které se řídí normami ISO, *„musí řídit své procesy nakupování, aby zajistily, že nakupovaný výrobek vyhovuje požadavkům. Typ a rozsah řízení musí být závislé na jejich vlivu na následné realizační procesy a na jejich výstupy“* (Gros, Grosová, 2006).

V odborné literatuře však lze nalézt jen málo ucelených popisů struktury nákupního procesu. Při řízení nákupu se zdůrazňují tyto tři významné kroky:

- Specifikace požadavků na výkon dodavatelů, zaměřená na pečlivou identifikaci současných a budoucích potřeb. Tento krok považují autoři za základ úspěšného návrhu dodavatelské sítě. Měla by obsahovat požadavky na kvalitu, logistické požadavky, dodací termín, množství, požadavky na inženýrské služby.
- Zabezpečení úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů, termínech vyřízení objednávek a referenci o jejich dosavadních výkonech: zda jsou schopni trvale dodržovat kvalitu výrobků, zda poskytují inženýrské služby na požadované úrovni, zda jsou schopni se podílet na vývoji výrobků firmy. Součástí tohoto kroku je i vyjednávání o ceně a získání informací o struktuře nákladů dodavatele.
- Výběr zásobovací základny, kde je třeba rozhodnout o počtu dodavatelů a vytvořit si s nimi dlouhodobé vazby. Při výběru nových dodavatelů se klade důraz na analýzu rizik spojených s novými dodavateli (Gros, Grosová, 2006).

Nejpodrobněji lze rozdělit nákup dokonce do jedenácti kroků:

- Identifikace ověřených požadavků. Požadavky oddělení nebo jedinců ve firmě je třeba ověřovat, zejména jejich změny. Požadavky na nákup mohou vycházet i od zákazníků firmy.
- Specifikace požadavků. Každý požadavek musí být pokud možno specifikován vhodně zvolenými, jednoduše měřitelnými kritérii. Teprve pak je možno komunikovat s potenciálními dodavateli.
- Rozhodnutí zda položku nakupovat, nebo ji zajistit vlastní výrobou. Tento krok je stále aktuálnější v souladu s uplatňováním outsourcingu.
- Určení typu nákupu. Je třeba rozhodnout, zda jde o opakované, modifikované nebo nové nákupy.
- Analýza trhu. Jde o zhodnocení, zda budeme nakupovat na volném trhu, oligopolu, nebo monopolním trhu. To pomůže při hledání počtu možných dodavatelů, vyjednávací síly dodavatele a zákazníka atd.
- Určení všech možných dodavatelů. Autoři zdůrazňují zejména nutnost zahrnout do výběru i ty dodavatele, kteří dosud nebyli v zásobovacím řetězci firmy. Konstatují, že v současném globalizovaném prostředí to je úkol velmi těžký. Pro malé firmy doporučují využívat např. Zlaté stránky apod.
- Předběžný výběr možných zdrojů. Především doporučují odlišit skutečné požadavky od přání. Přání mohou být pro chod firmy nedůležité a o jejich potřebnosti lze vést vyjednávání.
- Hodnocení redukované základny. Ze zbývajících dodavatelů je třeba vybrat ty, kteří nejlépe vyhovují požadavkům. Pro položky dodávané velkým počtem dodavatelů doporučují veřejné soutěže, v ostatních případech různé provozní testy apod.
- Vlastní výběr dodavatele. Výběr je založen na definovaném souboru kritérií. Autoři upozorňují, že tento výběr je ovlivněn úrovní vztahů mezi kupujícími a současnými, případně dalšími dodavateli.
- Uskutečnění dodávky výrobku nebo služeb. Realizovaná dodávka je mimo jiné zdrojem informací o výkonech dodavatele pro možnou další spolupráci.

- Hodnocení výkonů dodavatele. Tato kontrolní funkce je nezastupitelná a jejím cílem je porovnat deklarované a skutečné výkony dodavatele (Gros, Grosová, 2006).

## **2.3 Procesní řízení podniku**

V současnosti využívá řada podniků na celém světě v rámci systému podnikového řízení funkční management, který vychází z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Základem tohoto pojetí je aplikace principů založených na dělbě práce. Uvedený přístup byl hlouběji rozveden v rámci klasického managementu a zdokonalení mimo jiné aplikací pásové výroby H. Fordem. Uvedení pojetí však již nezaručuje podnikům v současnosti úspěch, a to z důvodu dramatických změn jejich okolí. Tyto změny úzce souvisí mimo jiné s měnícími se požadavky zákazníků, které jsou v mnoha odvětvích individualizované a podniky se jim musí, pokud chtějí uspět, přizpůsobit. Tlak zákazníků je oproti minulosti rovněž podstatně výraznější, protože ti očekávají bezkompenzační produkt, tzn. takový, který splňuje všechny požadované parametry najednou a zároveň zajišťuje dostatečnou přidanou hodnotou, za niž jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dalším aspektem ovlivňujícím změny v řízení podniků je globální konkurence, která je schopná popisovaný produkt dodat na trh (Váchal, 2013).

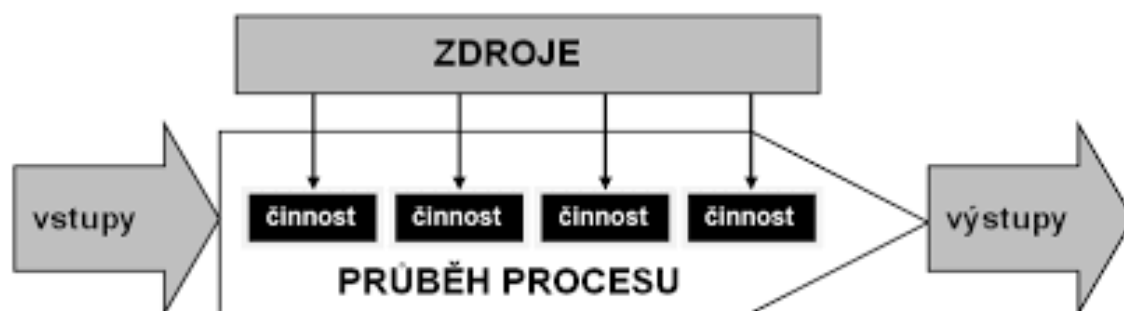
Procesní řízení představuje proces systematické identifikace, vizualizace, měření, hodnocení a neustálého zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu a směřující k zajišťování výkonnosti podniku (Burlton, 2001; Závadský, 2005). Hammer (2002) chápe procesní řízení jako ujišťování se, že procesy fungují na nejvyšší možné úrovni jejich potenciálu, přičemž dochází k vyhledávání příležitostí vedoucích k jejich zlepšení a k následné implementaci těchto příležitostí do reality (Váchal, 2013).

### **2.3.1 Podnikové procesy a jejich typy**

Základem metodologie procesního managementu je orientace na co nejefektivnější fungování procesů. Ty jsou vymezovány jako soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy.

Obdobně je definován proces např. v normě ISO 9001, kde představuje soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (Slack, 2010).

Při aplikaci procesních přístupů jsou v podnicích vymezovány tzv. klíčové, pomocné a řídicí procesy.



**Obrázek č.5: Průběh procesu**  
(Zdroj: Grasseová, Dubec, Horák, 2008)

Klíčové procesy souvisejí obvykle s výrobky nebo službami a přidávají hodnotu pro zákazníky. Pomocné procesy slouží k podpoře klíčových procesů. Obvykle je možná zejména u těchto procesů jejich zajištění s využitím outsourcingu. Třetím typem procesů, které jsou v rámci procesního řízení vymezovány, jsou procesy řídicí. Přestože se jedná o procesy, které by mohly být zařazeny do pomocných procesů, mají oproti nim řadu zvláštností. Nelze u nich oproti podpurným procesům stanovit jednoznačně výsledný produkt. Tyto procesy jsou rovněž průřezové a často je jejich výstupem stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů (Váchal, 2013).

### **2.3.2 Postup při zavádění procesního řízení**

Restrukturalizaci řízení podniku a zavedení principů procesního řízení vyjadřuje v zjednodušené podobě základní metodika 3P, jejích podstatou jsou následující kroky, a to, „přepromyšlení“, „přehodnocení“ a „přeprojektování“. V rámci první etapy je nutné nalézt novou podnikovou vizi, zhodnotit a případně začít měnit podnikovou kulturu a bezesporu také provést personální změny (a to v mnoha případech ve vedení podniku). Dalším výstupem je určení kritických faktorů úspěchu v podniku a rovněž stanovení hodnoty pro zákazníka. Při realizaci „přehodnocení“ lze vysledovat následující postup, a to vypracování strategií podniku, zakreslení procesních map a provedení procesní

analýzy s určením ukazatelů hodnocení výkonnosti procesů. V poslední etapě „přeprojektování“ je prováděna změna jednotlivých procesů s tím, že je k tomu využívána aplikace jednotlivých principů procesního řízení. Zároveň je zapotřebí zaměřit se zejména na vyloučení zbytečných činností, doplnění chybějících činností, inovaci neefektivně prováděných činností, efektivní uspořádání architektury procesů, integraci dodavatelů a zákazníků do procesů (Truneček, 2004).

Uvedený postup je obdobně, i když v pozměněné podobě, uplatňován i v dalších metodikách zavádění procesního řízení, jako je např. metodika Hammera a Champho, Davenporta, Maganelliho a Kleina, Kodak, DoD (Řepa, 2006). Významnou součástí zavádění procesního řízení, která se odlišuje od ostatních přístupů managementu (jako je např. strategické řízení, změna podnikové struktury, změna organizační struktury apod.), je zejména využití procesních map a procesní analýzy. Jedná se o podpůrné nástroje, které se uplatňují v rámci popisované metodiky 3P ve fázích přehodnocení a přeprojektování procesů (Váchal, 2013).

Procesní analýza je primárně zaměřena na zjištění úrovně výkonnosti jednotlivých procesů, tzn., zda a jakým způsobem proces přidává hodnotu pro zákazníka, jak spotřebovává náklady, jak je časově náročný apod. Dílčím výstupem analýzy je rovněž vytvoření dokumentace, která slouží k podrobnější analýze jednotlivých procesů. Ta může mít následující strukturu (Truneček, 2004):

- Popis vstupů. Vstupem jsou výrobky nebo služby poskytované z externího prostředí procesu, který je následně transformován do podoby výstupu.
- Vlastník procesu, tzn. ten, kdo je zodpovědný za proces. Definuje rozsah, pravomoci a odpovědnosti.
- Zákazník. Jedná se o interního nebo externího zákazníka výstupu procesu.
- Hranice procesu. Identifikuje se rozmezí pravomocí mezi vlastníkem procesu, dodavatelem a zákazníkem.
- Činnosti. Popis jednotlivých aktivit, pomocí nichž se transformují vstupy na výstupy

- Požadovaná hodnota. Provádí se specifikace toho, co je poskytováno zákazníkovi.
- Zdroje. Ty představují vyjádření spotřeby jednotlivých zdrojů v souvislosti s procesem.
- Doba cyklu. Je to čas od zaregistrování požadavků zákazníka k jejich uspokojování.
- Kritické faktory úspěchu. Dojde k určení takových faktorů, které ovlivňují přidanou hodnotu zákazníka.
- Popis výstupů. To co je realizovaným výrobkem nebo službou.

### **2.3.3 Monitorování a zvyšování výkonnosti procesů**

Zvyšování výkonnosti se v současné době globálního trhu týká všech firem. Z důvodu, aby byla společnost zajištěna její konkurenceschopnost, je nutné procesy měřit a monitorovat. Vývoj procesů totiž stejně jako vývoj trhu nelze opomíjet, proto je nezbytné neustálé vylepšování a přizpůsobování procesů požadavkům firmy a zákazníků. Obecný vývoj procesů lze znázornit do sedmi základních fází, které jsou ovlivněny čtyřmi hlavními elementy:

- Trh – tempo vývoje trhu, modifikace konkurence a měnící se požadavky zákazníků,
- Technologie – dostupnost nových technologií a vývoj substitutů,
- Životní fáze firmy – vývoj organizační struktury společně s firemní kulturou,
- Limity – různá omezení zdrojů a legislativní restrikce (Váchal, 2013).

I správně nastavený stabilní proces se svým zavedeným monitoringem je nutné podrobovat kontrole a úpravám. V rámci procesního cyklu již neuvažujeme o pilotáži nového procesu, zažití, stabilizaci, doladění procesu a ukotvení ve firemní kultuře (Grasseová, Dubec, Horák, 2008).

Veškeré tyto kroky patří do utváření a tvorby procesů, které jsou samostatnou oblastí spojenou spíše s inovacemi a reengineeringem. Pod pojmem reengineering chápeme radikální změnu či přehodnocení systému tak, aby došlo k významnému posunu v kvalitě nebo ve výkonnosti společnosti, nejčastěji díky zavedení nových



služeb, zlepšení vztahu se zákazníkem, zavedením nového produktu nebo snížením nákladů (Váchal, 2013).



**Obrázek č.6: Řízení výkonnosti procesů**  
(Zdroj: Váchal, 2013)

### 2.3.4 Monitoring

Monitoring, stejně jako periodické vypracovávání zpráv o výsledcích, je ve většině společností zajišťován pomocí tabulkových procesorů spojených s monitorovacím softwarem, který kromě monitoringu oproti předchozím verzím umí pracovat se systémy pro modelování a upravování procesů napříč organizací. Takovéto softwarové infrastruktury označujeme jako workflow a jsou v současné době nejvíce rozšířené v MSP. Z hlediska vývoje ICT zaměřeného na procesy a monitoring existuje pro větší, zpravidla nadnárodní společnosti, čtvrtá vývojová etapa (BPMS), která kromě již zmíněného disponuje rozmanitými databázovými systémy, které je možné v reálném čase komparovat s aktuálními daty získanými společností (Učeň, 2008).

Samotné monitorování lze rozdělit na dva typy dle sledovaných ukazatelů, kterými jsou KPI (key performance indicators) a KRI (key result indicators). Rozdíl mezi těmito skupinami ukazatelů se postupem času stále častěji stírá, neboť doba potřebná k vyhodnocení klíčových ukazatelů výsledku po skončení procesu se neustále zkracuje, a proto je ve většině případů získávání aktuálních ekonomických dat stále snadnější. S narůstající snahou o měření čím dál detailnějších procesů však nesmíme

zapomínat na klasické „Twenty is plenty“. Z hlediska jednotlivých procesů se doporučuje zavádět takový počet ukazatelů, který by zabezpečoval potřebný přehled o chodu celého klíčového procesu a zároveň výrazně nenavyšoval rutinní činnost jednotlivých zaměstnanců (Váchal, 2013).

## **2.4 Modelování v programu Aris**

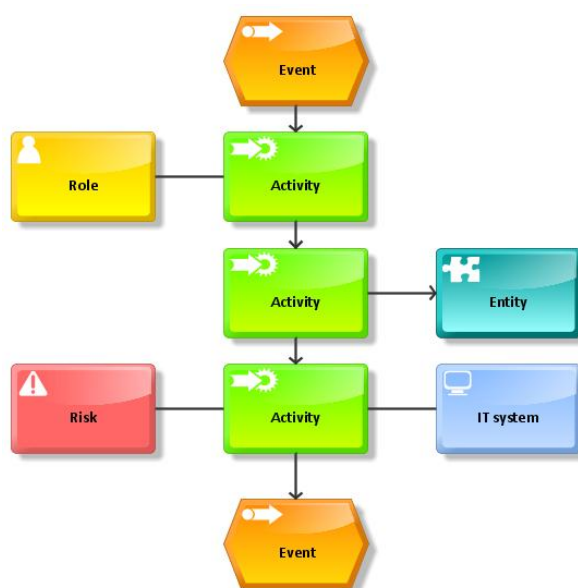
Architecture of Integrated Information Systems - neboli ARIS byl vyvinut prof. Scheerem. Jedná se o metodiku a nástroj pro modelování a analýzu podnikových procesů. Metodika ARIS je složena z několika základních pohledů, které jsou vzájemně významově propojeny. Celkem se jedná o 5 pohledů, které ARIS využívá k popisu modelu podnikového procesu:

- Pohled na společnost jako na organizaci,
- Pohled na společnost z hlediska informačních technologií,
- Datový a informační pohled společnosti,
- Pohled na vztahy mezi jednotlivými procesy,
- Pohled ke zlepšování procesů (Altexo, 2015).

### **Tři základní úrovně modelu**

- Konceptuální – základem je pouze procesní model, který sleduje průběh všech činností procesů, a to pohled na technickou stránku. Definice jednotlivých průběhů procesu, jejich organizace apod.
- Fyzická (implementace) – specifikovaný návrh je uložen v konkrétních softwarových a hardwarových komponentech. Klade důraz jen na softwarovou strukturu IT systému.
- Technologická – jedná se o upřesnění návrhu, v jehož základu je určitý model přetvářen do podoby IT systémů. Je to přechod mezi IT a opravdovým průběhem procesu. Na tomto místě se zpracovávají data a sledují se toky dat s funkcí v IT systému (Bpm portál, 2007).

Uvnitř modelu patřící do skupiny nástrojů ARIS je několik velmi důležitých objektů. Každý tento objekt nese určitý význam pro zobrazení celkového chodu podnikového procesu. Event (událost), je objekt řídící průběh dalšího procesu a celý proces spouští. Activity (činnost) jsou jednotlivé činnosti tvořící průběh procesu. Role (funkce v podniku), je objekt, který definuje zadané úkoly, vlastnosti a práva uživatele. Database (databáze) je elektronické ukládání informací. Document (dokument) je objekt zajišťující uchovávání informací v papírové podobě. IT systém (informační systém) se používá k softwarové podpoře činností v procesu. Logické operandy XOR, OR a AND slouží pro propojení činností a definuje mezi nimi vazby.



**Obrázek č.7: Model skupiny nástrojů ARIS**  
(Zdroj: Bpm portál, 2007)

## 2.5 Nákupní logistika

Obsahem logistiky v moderním pojetí je komplexní a integrální řízení veškerého materiálového toku podnikem, včetně toku od dodavatelů a odběratelům, a příslušného doprovodného informačního toku. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit odpovídající lokální disponibilitu potřebného materiálu v době potřeby s vynaložením co nejnižších nákladů a při optimální vázanosti prostředků v zásobách. Mezi hlavní logistické složky zahrnujeme následující soubory aktivit: dopravu, překládku a manipulaci, skladování v nejširším slova smyslu, balení, vychystávání, distribuci na

místa potřeb, přípravu, úpravu a kompletaci dodávaného materiálu, zajišťování příslušného souboru informací, které předcházení, provázení a následují po vlastním hmotném toku včetně evidence a kontroly. Nákupní logistika je v moderně řízeném podniku důležitou složkou poskytující vnitropodnikovým spotřebitelům komplexní materiálový servis (Synek, Kislingarová, 2010).

Moderní nákup vyžaduje moderní pojetí logistiky. Ta sleduje tzv. logistické řetězce, kterými rozumí posloupnost navazujících, navzájem sladěných logistických systémů či podsystémů, kterými prochází materiálový tok. Důležité je přitom sladění míst styku, která vznikají na hranicích mezi sousedními systémy či subsystémy v logistickém řetězci, např. mezi vnější přepravou, přejímkou, skladem, přípravou materiálu, rozvozem na místa potřeb apod. I když systémy přesně stanovených časů, např. systém Just in time, snižují rozsah skladovacích procesů, nelze toho dosáhnout v plném rozsahu a u všech míst styku. Proto musí vedení podniku rozhodovat o optimálním řešení manipulačního a skladovacího systému, což se týká toku materiálu ve čtyřech hlavních fázích:

- Ve vnější a meziobjektové dopravě,
- Ve vnitrozávodové manipulaci,
- Ve skladovém hospodářství,
- V obalovém hospodářství (Synek, Kislingarová, 2010).

Z hlediska útvaru nákupu je důležité skladové hospodářství. Jeho úkolem je správa skladu a řízení průběhu skladovacího procesu. Důležitým je rozhodování o skladových kapacitách. K tomu se musí provést nejdříve analýza materiálového toku, přičemž je nutno identifikovat počet druhů skladovacích výrobků, způsoby jejich valení, objemy přepravních obalů, obrátkovost jednotlivých skladovacích položek, průměrný stav jejich zásob, specifickou hmotnost, požadavky na balení výrobků pro distribuci ze skladu atd. Dále jen nutné přesně specifikovat funkce skladu, tj. především požadavky na příjem výrobků do skladu, typy dopravních prostředků, které budou zboží manipulovat a přepravovat, způsob vykládky, požadavky na třídění a uskladnění zboží. (Synek, Kislingarová, 2010).

Pro skladové hospodářství moderního podniku je důležité uplatnění moderních systémů a technologie přepravy, manipulace skladování. Většinou se zde projevuje snaha integrovat tyto systémy tak, aby to přineslo snížení nákladů, zrychlení procesů, možno univerzální návaznost. To se týká především paletizace a kontejnerizace, výškového skladování a balení výrobků apod. Kromě pokroku v oblasti přepravních a manipulačních médií (palety, kontejnery apod.) se projevuje pokrok i ve skladech. Jsou zde používány spolehlivé a výkonné typy vozíků s mnoha variacemi pro různé skladové a manipulační systémy. Jsou budovány automatizované sklady, kde se používají regálové zakladače a soubory dopravníkových tratí s automaty pro následnou manipulaci a balení (Synek, Kislingerová, 2010).

Ve skladovém hospodářství je závažným směrem budování automatizovaných skladů. Tato automatizace se musí provádět postupně, tj. od vysokého stupně mechanizace přes automatizaci dílčích procesů k ucelenější automatizaci. Jako technické prostředky se pro automatizaci skladů hodí nejen regálové zakladače pro výškové skladování, ale i různé typy vysokozdvížných vozíků, které mohou zakládat palety i do značných výšek. Jde například o různé typy indukčních vozíků, které mohou být řízeny pracovníky pomocí tlačítek, případně ústředním počítačem, který sleduje postup práce a řídí pohyb mezi jednotlivými úseky skladů. (Synek, Kislingerová, 2010).

## **2.6 Řízení dodavatelského řetězce - SCM**

Pokud jde o řízení globálních a zahraničních podniků, řízení dodavatelského řetězce je velice zásadní záležitost. Dodavatelský řetězec, který v podstatě odkazuje na mnoho procesů spojených s výrobou a konečnou distribucí zboží, tvoří velký vliv na naše provozní náklady v podniku a také na dosažení zisku (Finance twitter, 2015).

S vnějším dodavatelským řetězcem se zaměříme na využití dat k posouzení potřeb zákazníků a vyhlídky budoucí poptávky. Je to zcela odlišné od tradičtějšího dodavatelského řetězce, který je především zaměřený na produkt a nebere tolik ohled na zákazníka. Cílem SCM je především maximalizace hodnoty pro zákazníky a udržení konkurenční výhody. Jde zde především o optimalizaci všech činností a systémů pro dobavy produktů a služeb od dodavatelů surovin přes jejich výrobu nebo vývoj a v neposlední řadě také distribuční kanály až ke koncovému zákazníkovi. Jedná se o

vědomé úsilí firem a o nejúčinnější a nejefektivnější způsoby řízení dodavatelských řetězců. Všechny organizace jsou propojeny přes informační a fyzické toky. Optimalizace jednotlivých fází probíhá dennodenně (Altaxo, 2015).

SCM také pomáhá řešit základní obchodní nesoulad, kdy na jedné straně dochází ke snižování nákladů a na straně druhé o rostoucí požadavky od zákazníků. Snížení nákladů poté spěje ke snížení koncových cen. Především díky dobré optimalizaci SCM se zkracuje reakce producentů na požadavky spotřebitelů, zkvalitňují se služby a rychleji se plní závazky k dodavatelům. Celý proces startuje od zadání objednávek, jejich posouzením a zpracováním. Pokračuje výrobou služeb a končí zpětnou vazbou (Altaxo, 2015).



Obrázek č.8: Řízení dodavatelského řetězce  
(Zdroj: Altaxo, 2015)

## 2.7 Řízení dodavatelů

Stále užší spolupráce partnerů v dodavatelských řetězcích vyžaduje kvalitní výběr dodavatelů. Proto se významnou součástí strategického rozhodování v nákupu stala tato etapa nákupního procesu. Doba, kdy o výběru dodavatele rozhodovala především cena, a požadavky na kvalitu byly minimální, je nenávratnou minulostí. Při hledání budoucích partnerů lze používat různá kritéria, jejichž výběr je třeba podříditi roli, kterou by dodavatelé měli hrát při společném úsilí poskytovat konkurenci schopnou úroveň služeb konečným zákazníkům. Nezbytným krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli je proto výběr vhodných kritérií. Tento krok by měl předcházet i případnému vypsání

výběrového řízení – každý z účastníků by totiž měl kritéria hodnocení znát. U vybraných dodavatelů je pak vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony. Navazující přehled neznámá, že při výběru dodavatele na požadovaný výrobek nebo službu je třeba používat všechna uvedená kritéria. Smyslem bilance možných kritérií použitelných pro vlastní výběr dodavatelů i pro hodnocení jejich výkonů je ukázat na širší oblasti, které nás mohou u dodavatelů zajímat, a upozornit na problémy jejich kvantifikace (Gros, Grosová, 2006).

### **2.7.1 Kritéria pro výběr dodavatele**

Kritéria používaná pro rozhodování v oblasti nákupu můžeme obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů v šesti hlavních oblastech:

1. Především je třeba věnovat pozornost finanční situaci dodavatele. Ekonomicky „zdravý“ dodavatel zaručuje, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci. Údajně o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat zejména z těchto zdrojů: výroční zprávy a jejich vývoje, podle vývoje podílu dodavatele na trhu a ze struktury jeho zákazníků, jejich velikost a počtu atd.
2. Předmětem našeho zájmu by měly být i informace o perspektivnosti vývoje dodavatele. Jde o to, zda bude schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji výrobků nových.
3. Uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků v logistických řetězcích vyvolává tlak na logistické služby poskytované dodavateli. V řadě odvětví dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů. Zajímá nás např.
  - Lokalizace dodavatele,
  - Dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,
  - Komplexnost dodávek,
  - Schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
  - Balení dodávaných výrobků, JiT dodávky,
  - Ukládání a balení do přepravních obalů,

4. Nelze opomenout ani informace o výrobních možnostech dodavatelů. Jde zejména o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace o jeho výrobní kapacitě, počtu výrobních jednotek a úrovni řízení výroby.

S rozvojem komunikačních technologií je třeba brát v úvahu to, jaký používá dodavatel interní informační systém a jak je napojen na externí komunikační systémy.

5. K nejvýznamnějším kritériím patří nabízená cena, lépe řečeno pořizovací náklady a platební podmínky. V poslední době přistupují i požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria rozhodování patří:

- Cena, pořizovací náklady,
- Očekávaný vývoj ceny,
- Lhůtu splatnosti faktur,
- Cenové rabaty.

6. Absolutním kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat, je požadovaná kvalita. Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu než je požadovaná, bychom neměli brát v úvahu. Protože řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení (vždy mohou působit určité náhodné vlivy), používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek jako procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství, procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti. Nesmíme opomenout také hodnocení přímých důsledků nekvalitních dodávek na výkonnost firmy, jako časové ztráty ve výrobě dodávkou vadných dílů (Gros, Grosová, 2006).

### **2.7.2 Hodnocení dodavatelů**

Jedním z nejdůležitějších úkolů útvaru nákupu v podniku je provádění nákupního výzkumu trhu a následná volba dodavatele. Nákupní výzkum trhu je snaha o získání takových souborů informací, které nám umožní vybrat nejvhodnějšího dodavatele. Jako zdroj informací nám může sloužit např. evidence o výkonech



dodavatelů, se kterými jsme již spolupracovali, nebo aktuální informace nákupčího, pracovníků prodeje, řízení jakosti a řízení výroby.

Jelikož dodavatelé hrají klíčový význam pro nenarušené zásobování podniku, úlohou zásobování je nejen provést nákupní výzkum, tzn. shromáždit dostupná data o situaci na nákupním trhu v oblasti, která podnik zajímá, ale útvar nákupu musí také následně zajistit potenciální dodavatele a z nich pak vybrat ta nejvhodnější z hlediska kvality, kvantity a také z hlediska ekonomického. Velký vliv na zásobovací procesy a na jejich úspěšné řízení má informační základna, kterou má nákup k dispozici. Zde můžeme považovat za nejdůležitější informace poznatky o dodavatelích, poznatky o okolním prostředí dodavatelů na trhu a poznatky o způsobech jednání dodavatelů.

Obecné informace o dodavateli jako např. image, kapitálová struktura, finanční a technická schopnost se doplňují o specifické informace o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování, objemu dodávky atp. Zvláštní význam mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti a také o významu, který se při daném objemu dodávky přisuzuje odběrateli. Nejdůležitějším faktorem je stále v oblasti hodnocení dodavatelů jeho výkonnost, což chápeme jako jeho vztah k předmětu zásobování jako takovému, ale také k jeho nabídce tržních výkonů celkem (Kubíčková, 2006).

Jedním z úkolů útvaru nákupu v podniku je i provádění systematického hodnocení dodavatelů. V praxi je možno nalézt celou řadu hodnotících systémů a metod. Lze však obecně stanovit tento následující postup (Kubíčková, 2006):

- Vytvořit seznam faktorů hodnocení,
- Přiřadit relativní důležitosti jednotlivým faktorům,
- Stanovení stupnice hodnocení,
- Celkové vyhodnocení.

Dá se však říci, že neexistuje žádný zaručený recept nebo nejlepší způsob, jak hodnotit dodavatele, který by se hodil pro všechny organizace. Je důležité, aby podnik užíval konzistentní metody, které by zvýšili objektivnost procesu hodnocení. Při rozhodování o zavedení hodnocení dodavatelů z hlediska dodržování objednávaného množství je

užitečné analyzovat problémy, které firmě vznikají, když dodavatel dodá menší nebo větší množství než bylo objednané. Riziko z dodání menšího množství je ve firmě aktuální zejména v případě, když jsou dodavatelé z větších vzdáleností. Tak vznikají dodatečné náklady oběma zainteresovaným stranám. Když je míra překročení nízká a firma se rozhodne akceptovat překročení objednaného množství, je povinna vystavit dodatečně vynucenou objednávku, což způsobuje nárůst (i když v relativně malé míře) administrativních nákladů na danou operaci. Navíc se zbytečně zvýší objem vázaných finančních prostředků v zásobách. Při hodnocení spolehlivosti dodavatelů z hlediska dodávaného množství lze vycházet z evidence o množství objednaného materiálu a o množství dodaného materiálu (Moderní řízení, 2007).

**Tabulka č.1: Příklad bodového hodnocení**  
(Zdroj: Kubičková, 2007)

	<b>5 bodů velmi dobrá</b>	<b>4 body dobrá</b>	<b>3 body neutrální</b>	<b>2 body přijatelná</b>	<b>1 bod špatná</b>
<b>Jakost</b>	špičková	Přesahuje min. požadavky	Odpovídá požadavkům	Leží částečně těsně pod požadavky	Neodpovídá min. požadavkům
<b>Cena</b>	Více než 5% pod cenou	Až do 5% pod cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5% nad průměrnou cenou	Více než 5% nad průměrnou cenou
<b>Lhůta</b>	Více než 10% pod průměrnými dodacími termíny	Až do 10% pod průměrnými termíny	Odpovídá dodacím termínům	Až do 10% nad termíny	Více než 10% nad průměrnými lhůtami
<b>Spolehlivost – jakost</b>	Dodávky přesahují podmínky	Dodávky částečně přesahují podmínky	Dodávky odpovídají přesně podmínkám	Dodávky mají menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny až odmítnuty
<b>Spolehlivost – lhůta</b>	Dodání dodrženo	Dodávka má předstih 1 týden	Dodávky mají 2 dny zpoždění	Dodávky mají zpoždění týden	Zpoždění dodávek přes upomínky více jak 2 dny
<b>Spolehlivost – dodané množství</b>	Množství dodrženo	Přesah množství nad objednaným	Dodání dosahuje až 5% nenaplnění	Dodací množství přesahuje nenaplnění množství	Dodací množství přesahuje více jak 10% nenapl. množství

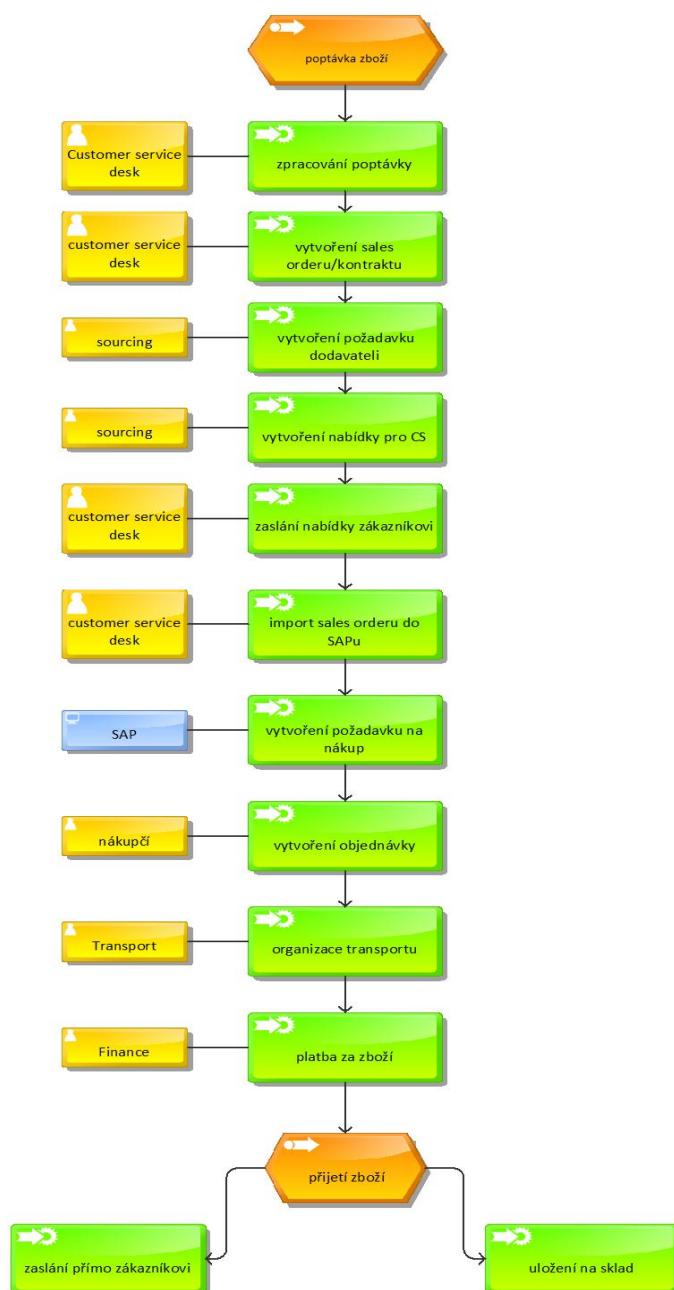
Výběr správného dodavatele má okamžité a dlouhodobé účinky na úroveň zákaznického servisu, který podnik poskytuje. Při výběru dodavatelů je vhodné používat formální výběrový proces. V tabulce výše můžeme vidět příklad možného

postupu při hodnocení dodavatelů. Je zvoleno 6 kritérií a vytvořili jsme si bodovou hranici. Samozřejmostí je však na daném podniku, jaké zvolí kritéria pro výběr, neboť i když mají podniky spoustu společných faktorů pro výběr, je nutné stanovit prioritní kritéria, které podniku pomohou pro nejlepší výběr dodavatele.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole popíši fungování nákupu za pomoci procesního diagramu a detailně se zaměřím na strukturu nákupního oddělení a jeho činností spolu s řízením dodavatelů.

#### 3.1 Obecný proces podnikání společnosti



**Obrázek č.9: Proces podnikání společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování v programu ARIS)

Na základě vytvořené procesní mapy můžeme vidět praktickou ukázkou fungování společnosti od samotné přijaté poptávky od zákazníka až k přijetí zboží od dodavatele.

Zákazníci mohou spojovací materiál poptat na zákaznické podpoře, webové stránce nebo pomocí obchodníků ve Fabory. Jakmile zašlou požadavky na spojovací materiál, oddělení customer service desk poptávku zpracuje. Vytvoří pro ni speciální číslo v systému SAP a tím se vytvoří buď jednoduchá obchodní objednávka, nebo přímo kontrakt. Jako další na řadu přichází oddělení sourcingu, jehož úkolem je požadovaný materiál poptat u vhodného dodavatele za určitých podmínek, jako je cena, množství, kvality a dodacích termínů. Po nalezení toho nejvhodnějšího dodavatele vytvoří oddělení sourcingu nabídku pro customer service desk, kteří nabídku ihned odesílají zákazníkovi.

Pokud zákazník s nabídkou souhlasí, zákaznická objednávka se nahraje do systému SAP a vznikne tak požadavek pro nákupní oddělení, které tyto požadavky denně zpracovává. Tato objednávka musí nést správné náležitosti, jako je správná cena, množství, požadovaný dodací termín, popis materiálu a mnoho dalších důležitých informací pro dodavatele. Nákupní oddělení tedy zpracuje objednávku spolu s dalšími důležitými činnostmi, které budou popsány přímo v procesu zpracování nákupní objednávky. Jakmile je objednávka odeslána dodavateli, je nutné zorganizovat transport zboží. To může zprostředkovat buď samotný dodavatel, což je nejvíce častá situace, nebo dodavatel požádá oddělení transportu, aby zprostředkovalo dopravu do hlavního skladu v Tilburgu. Zboží může putovat přímo do určeného skladu FABORY, nebo může být zasláno přímo zákazníkovi, na to je potřeba speciální objednávka.

Na konci tohoto procesu se dostáváme k platbě za zboží. Je opět několik způsobů, jak firma Fabory platí za nakoupené zboží. Většinou dodavatel pošle fakturu spolu se zbožím a v některých případech chce platbu předem. O to vše se stará finanční oddělení. Na úplném konci zbývá přijetí zboží. Záleží, jaký materiál byl objednaný a podle toho se může uložit přímo na sklad, nebo ihned po kontrole kvality zaslat zákazníkovi.

## **3.2 Popis oddělení ovlivňujících nákup**

Vzhledem k tomu, že samotné oddělení nákupu nemůže fungovat bez ostatních oddělení, je nutné tyto oddělení představit a nastínit tak stručně činností, kterými se zabývají a přímo spolupracují a ovlivňují chod nákupního oddělení.

### **International operations support**

Oddělení, které nabízí přímo logistickou podporu, se nazývá international operations support. Toto oddělení dokáže zajišťovat veškeré logistické toky materiálu a zjišťovat konkrétní stav skladu. Taktéž se zabývá reklamacemi od zákazníků a veškerou dopravou. Je to takový prostředník mezi skladem a samotným prodejem. Pokud potřebujeme zjistit dostupnost materiálu, zajistit přednostní příjem nebo urgentní objednávky, toto oddělení nám s tímto pomůže. Vytváří tzv. „delivery“ což je označení pro stav materiálu, který byl přijatý, nebo který jde ven ze skladu směrem k zákazníkovi, díky tomuto údaji se dále nákupní oddělení může řídit dále. Komunikuje s dopravci, řeší různé dopravní problémy a komplikace a vytváří statistiky a reporty pro další rozhodování.

### **Oddělení kvality**

Oddělení kvality je beze sporu dalším významným článkem k dodání správného zboží k zákazníkovi. Kontroluje kvalitu zboží od externích dodavatelů, řeší kvalitativní a kvantitativní reklamáce. Nabízí také poradenství z hlediska technologie, norem, technických detailů a dokumentace. Provádí ISO certifikace a audity. Pro nově příchozí zaměstnance také nabízí celou řadu školení z hlediska technologií, pro lepší pochopení předmětu podnikání a sortimentu pro zákazníky.

### **Zákaznický servis**

Zákaznické oddělení odvádí práci v oblasti komunikace se zákazníky, kde jim nabízí širokou škálu podpory pro spojovací materiál. Nabízí podporu nejen zákazníkům, ale také obchodníkům v terénu, kteří se bez informací o nabízeném sortimentu neobejdou. Dále pak spolupracují se všemi ostatními odděleními v rámci FABORY. Mezi jejich nejdůležitější činnosti lze zařadit zpracování objednávek, nabídek, vyřizování reklamací, technické poradenství, správa kontraktů v systému SAP,

vytváření speciálních položek a hlídání jejich stavu ve skladu. V loňském roce mají vyřízených 4298 objednávek, z toho 30.638 položek k téměř 1200 zákazníkům.

### **Správa dat materiálu**

Menší oddělení ve společnosti, které zajišťuje vytváření nových položek v systému SAP. Pokud společnost začne nabízet nový druh spojovacího materiálu, toto oddělení zajistí integraci do systému SAP. Dále také zajišťuje vyřazování starých položek a celkovou úpravu všech položek. Tyto položky spravuje pro všechny ostatní země, ve kterých FABORY obchoduje. Sortiment také spravuje na oficiálním webu společnosti.

### **Prodej**

Mezi prodejní kanály společnosti FABORY patří prodejny, webshopy, zákaznické centrum a obchodní zástupci. Fabory se zaměřuje na velkoobchod především pro podnikatelské subjekty. Oddělení prodeje rozšiřuje produktové řady, spolupracuje s lokálními dodavateli, zajišťuje celkový prodej celého sortimentů podnikatelským subjektům. Mezi další činnosti patří také zejména plánování a organizování propagačních akcí, podpora značky, propagace na webových portálech, monitoring konkurence. Oddělení prodeje velice často spolupracuje s oddělením nákupu, neboť právě zde se dozvídá informace o změně ceny nabízeného sortimentu a dodacích termínech pro zákazníka. Bez těchto údajů by jen těžko mohli prodejci uspokojovat potřeby všech svých zákazníků.

### **Sourcing**

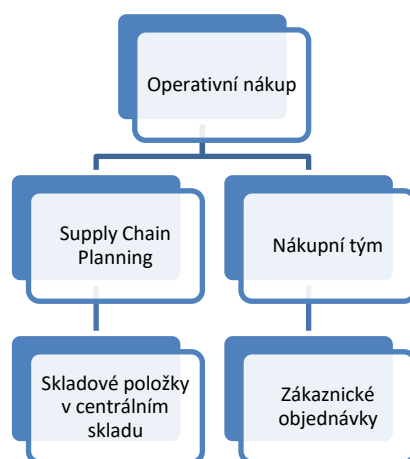
Hlavní náplní sourcingu je zajišťování toho správného dodavatele pro sortiment spojovacího materiálu za určitých podmínek jako cena, dodací termíny a kvalita. Vytváření nabídky pro oddělení prodeje a tyto nabídky nahrávají do systému SAP. Spravují „Info records“, což jsou přímé údaje o samotném materiálu v SAPu z hlediska ceny a množství. Dále je jejich povinností kontrolovat a fixovat dodavatele k položkám, kde zatím žádný dodavatel nefiguruje. Kromě hledání nových dodavatelů mají největší zodpovědnost v řízení změn v cenách, neboť dodavatelé tyto ceny velice často mění.

## Finance

Oddělení financí má na starosti všechny aktivity týkajících se finančních toků ve společnosti. Spadá sem i oddělení controllingu, které vytváří finanční reporty a tím tvoří podporu vedení pro další rozhodování. Kromě těchto činností je zde také ekonomické oddělení, které účtuje faktury od dodavatelů a jakékoliv požadavky nebo problémy komunikuje směrem na nákupní oddělení.

### 3.3 Struktura nákupního oddělení

Nákupní oddělení má poměrně složitou strukturu a v této kapitole přiblížím co nejpřesněji jeho fungování, a především jeho rozdělení spolu s kompetencemi nákupu na jednotlivé sklady a druhy nakupovaných položek. Celá struktura nákupního oddělení se skládá ze dvou oddělení, které jsou na sobě závislé a mají na sebe vzájemně vliv. Operativní nákup je tedy rozdělený na Supply chain planning a Nákupní tým.



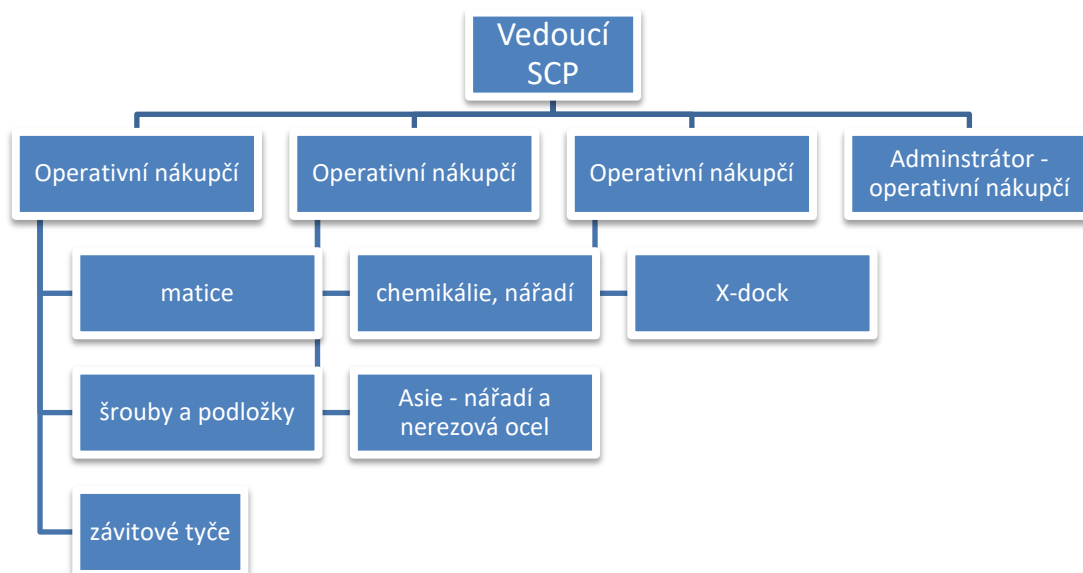
**Obrázek č.10: Struktura nákupního oddělení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

#### 3.3.1 Supply chain planning

První oddělení nese název Supply chain planning a tvoří jej 8 nákupčích, kteří mají rozdělené role dle skladu a nakupovaných položek. Toto oddělení nakupuje především skladové položky, které se musí neustále udržovat v určitém množství na skladu pro zákazníky. Tento tým má na starosti zajišťování dostupnosti materiálu a především optimalizaci zásob pro centrální sklad v holandském Tilburgu. Mezi jeho hlavní činnosti patří tedy plánování zásob a nákup zboží. Nákup provádí na základě tzv.



„forecastu“, což je jinými slovy plán prodáváných položek zboží. Celkově má kromě plánování toto oddělení stejné činnosti jako nákupní tým stejně jako spolupráci s ostatními odděleními. Tým je rozdělený do 4 částí dle nakupovaného materiálu a skladu. První skupinou jsou nákupčí, kteří nakupují a plánují nákup matic, podložek, šroubků a závitových tyčí na sklad 0150 v Tilburgu. Další skupinou jsou nákupčí, kteří se starají o nářadí a dodavatele s vlastní značkou materiálu. Mezi tyto položky patří také chemikálie a šrouby z nerezové oceli. Do této skupiny patří také nákupčí, který materiál nakupuje u Asijských dodavatelů. Poslední dvě skupiny se starají o nákup položek na cross-dock sklad v Holandsku a nakupují nejrůznější druhy a rozměry spojovacího materiálu dle sortimentu, který Fabory nabízí.



**Obrázek č.11: Struktura Supply Chain Planningu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

### 3.3.2 Nákupní tým

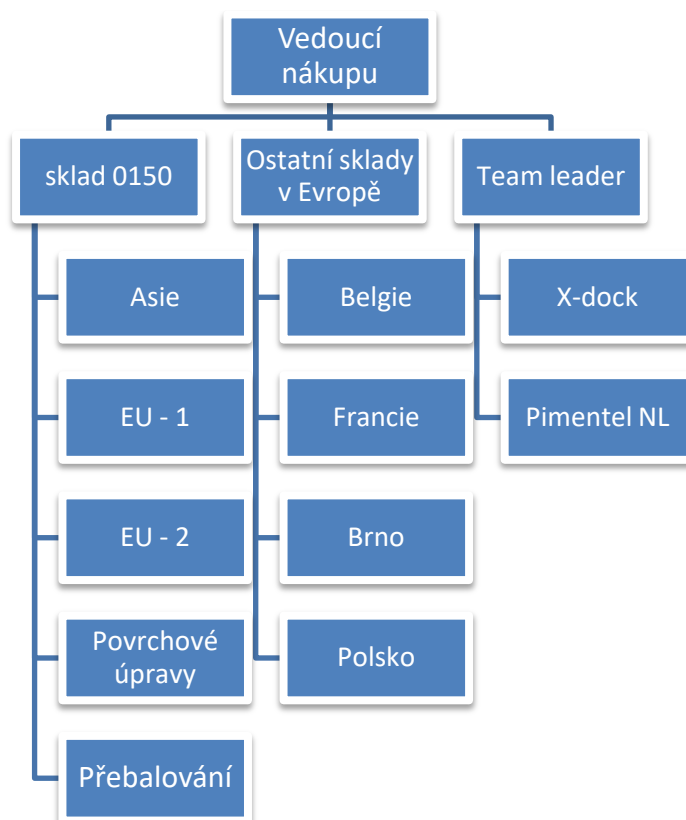
Zatímco SCP nakupuje především skladové položky na centrální sklad, nákupní tým nakupuje speciální položky pro různé sklady v Evropě, především však na sklad 0150 v Holandsku. Podstata struktury je v rozdělení na tři skupiny, kde každá skupina nakupuje od různých dodavatelů na různé sklady.

První skupinou jsou nákupčí, kteří mají na starosti sklad 0150. Tento sklad je největším skladem společnosti Fabory a svoje sídlo má v holandském Tilburgu. Zde se

nakupuje největší množství materiálu a zboží pro různé zákazníky z celé Evropy. Na tento sklad nakupuje momentálně 5 nákupčích, kteří se starají o svoje dodavatele. Z nich zde figurují 2 nákupčí, kteří se starají o nákup speciálních položek od dodavatelů z Evropy. Vzhledem k množství dodavatelů tuto pozici nemůže zastávat pouze jeden člověk. Další skupinu tvoří nákupčí, kteří se starají o dodavatele, kteří nabízejí povrchové úpravy šroubů a matic, včetně služby přebalování. Poslední člen tohoto uskupení se stará o nákup položek z Asie a Severní Ameriky. Zde jsou podmínky nákupu odlišné od nákupu z Evropy.

Nákup materiálu probíhá i na ostatní sklady v Evropě. Další sklad, který obsluhuje zákazníky v Belgii, nese název 0551 a stará se o něj nákupčí, který pracuje přímo z Belgie. Co se týče skladu 0501, taktéž leží v Belgii a uskladňuje určitý druh materiálu. Sklad 1701 leží v Polsku a díky velikosti dokáže zásobovat zákazníky na severu Evropy. Dalším velkým skladem a tím i důležitým článkem ve Fabory je sklad 1497, o který se starají dvě nákupčí z nákupního oddělení. Leží ve Šlapanicích u Brna a je to sklad zásobující zákazníky celé Evropy. Tyto sklady podléhají druhé skupině ve struktuře nákupního týmu.

Poslední dva sklady v Holandsku nesou název 0400 a 0185 X-dock a tvoří poslední část týmu. Cross-dock je přínosem hlavně z důvodu zrychlení dodavatelského řetězce a snížení nákladů na skladování je tento sklad velice důležitý. Díky minimální manipulaci je zde velice efektivní dodání zákazníkovi s ohledem na minimální čas. Zde nákupčí musí brát v úvahu rychlejší logistické přesuny zboží a přizpůsobit tím tak způsob nákupu a komunikaci s dodavateli. Níže je vidět struktura nákupního týmu.



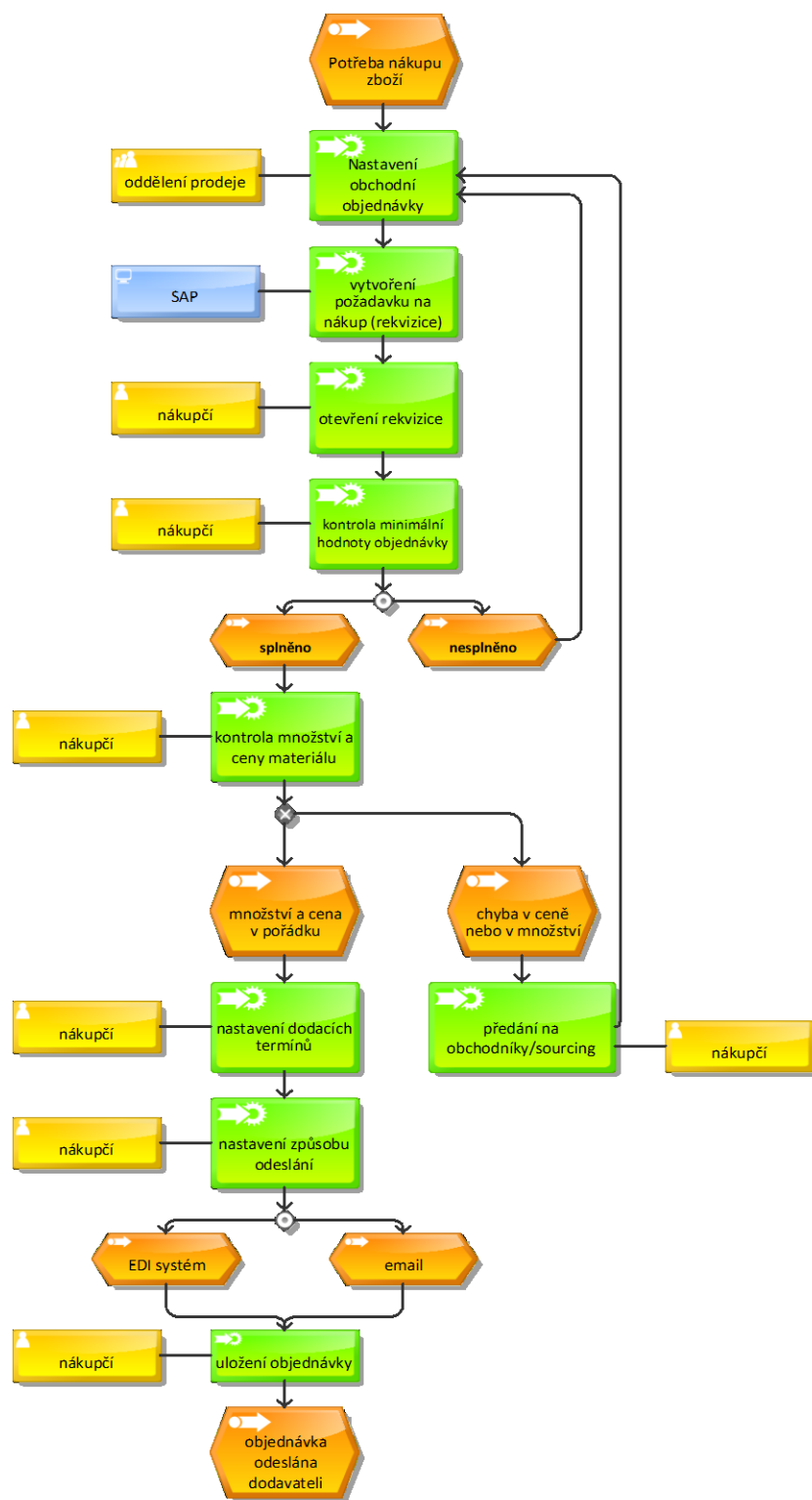
**Obrázek č.12: Struktura nákupního týmu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

### 3.4 Nákupní proces

Proces nákupu materiálu začíná ve chvíli, kdy má prodej dohodnuté podmínky a všechny náležitosti objednávky. V informačním systému vytvoří obchodní objednávku a cílem nákupčího je z této objednávky udělat nákupní objednávku. Každý nákupčí má vytvořenou variantu s listem dodavatelů v systému SAP. Tuto variantu si každý den otevře a najde kompletní list dodavatelů, u kterých je potřeba materiál nakoupit.

Požadavku na nákup se říká „rekvizice“ a tuto rekvizici je potřeba otevřít, následně budou k vidění všechny náležitosti objednávky jako název dodavatele, název materiálu, množství, cena a mnoho dalšího. Zde je nutné jako první prověřit, jestli nákupní objednávka splňuje minimální hodnotu pro nákup. Pokud je hodnota objednávky příliš nízká, budou zde náklady navíc za nedodržení minimální hodnoty objednávky. V některých akutních případech, je prodeji jedno, jestli budeme platit náklady za dopravu navíc, protože je na prvním místě rychlost dodání. Pokud se však jedná o dodavatele, u kterého nakupujeme materiál téměř každý den, nákupčí může počkat s objednávkou na další den, kdy se hodnota objednávky zvýší. Nákupčí zkontroluje množství materiálu v modulu SKLAD. Zde je nutné prověřit, jestli potřeba nakupovaného materiálu odpovídá možnostem skladu. Následně zkontroluje cenu, což může provést kontrolou historie objednávek tohoto zboží, nebo zkontroluje nabídku, která byla vytvořena pro dodavatele. Pokud cena a množství nesedí a je někde chyba, tuto „rekvizici“ je nutné vrátit zpět oddělení prodeje nebo oddělení sourcingu pro nápravu.

Jestliže však žádný údaj nechybí a nic nebrání v pokračování, je čas nastavit dodací termíny. Ty se liší v závislosti na zemi dodavatele. Obecně dodavatelé z Holandska dodají zboží rychleji, než dodavatelé z Polska nebo Velké Británie. Proto je nutné brát v úvahu tuto skutečnost a dodací termíny tomu uzpůsobit. Další na řadě je nastavení způsobu odeslání objednávky. Zde je na výběr odeslání objednávky přes email, tzn., že dodavateli přijde na určitou adresu PDF dokument nákupní objednávky, kde obdrží všechny důležité informace. Druhou variantou je systém EDI, což je propojení objednávky přímo do systému dodavatele. Tomu se tedy již objednávka rovnou zobrazí v systému. Po dokončení těchto nastavení nezbyvá nic jiného, než konečná kontrola a uložení. Objednávce se připiše číslo a jako poslední krok je nutné tuto objednávku „uvolnit“ pro odeslání dodavateli. Níže je model nákupního procesu:



**Obrázek č.13: Nákupní proces**  
(Zdroj: Vlastní zpracování v programu ARIS)

### **3.5 Činnosti nákupního oddělení**

Nákupem materiálu však celý proces nekončí. Nákupčí má na starosti další činnosti, které patří k nákupu a bez kterých by jen těžko firma fungovala. Každý nákupčí má tedy na starosti nejen nákup jako takový, ale i řešení potvrzení nákupní objednávky, reklamace, hlídání dodacích termínů a mnoho dalšího. V následující kapitole popíšeme všechny nejdůležitější činnosti, které k celému procesu patří.

#### **3.5.1 Potvrzení nákupní objednávky**

Každá nákupní objednávka, která je vytvořena nákupním oddělením, musí být potvrzena od dodavatele. K potvrzení dochází zpravidla tentýž den po objednání zboží, záleží to však na spolehlivosti a rychlosti dodavatele, ale také na množství položek v jednotlivé objednávce. Potvrzení probíhá formou PDF dokumentu zaslaného e-mailem. Dodavatel zašle potvrzení určitému nákupčímu, který objednávku vytvořil. Nákupčí poté potvrzení nahraje do systému SAP a proběhne důkladná kontrola. Pokud se neshoduje cena nebo množství materiálu v potvrzení s cenou a množstvím v nákupní objednávce, komunikuje ihned nákupčí s prodejem a oddělením sourcingu, které potvrdí změnu ceny. Stejně tak je tomu v případě dodacího termínu. Pokud všechny údaje sedí, v systému SAP dojde k potvrzení. Nákupní oddělení sleduje také nepotvrzené objednávky, kdy k tomuto využívá KPI a snaží se mít 95% všech objednávek potvrzených do 5 pracovních dnů. Většinu dodavatelů se tohle daří plnit, bohužel se však nedá vyhnout nespolehlivosti některých dodavatelů, kteří potvrzení zašlou později.

#### **3.5.2 Reklamace**

V závislosti na množství nakupovaného materiálu a počtu objednávek, se nevyhneme reklamacím jednak ze strany zákazníků, ale i směrem k dodavatelům. Pokud nastane nějaký problém, nákupčí uvidí vzniklou notifikaci v systému SAP pod svým jménem. Tuto reklamaci musí poté vyřešit až do úplného konce. Nejčastěji dochází k těmto komplikacím:

- Kvalitativní reklamace – dodavatel zašle materiál s jinou povrchovou úpravou, jinými rozměry nebo další nepříjemnou úpravou, popřípadě je materiál poškozený.

- Kvantitativní reklamace- dodavatel zašle jiné množství materiálu, než to, které potvrdil. Dále může zaslat smíchaný materiál s jiným apod.
- Záměny a špatná adresa – dodavatel zašle jiný materiál nebo jej zašle na špatnou adresu.

Reklamace se poté ukončí tím, že se špatně zaslaný materiál vrátí zpět dodavateli a ten poté zašle správný materiál dle specifikace. Jako další řešení může být i vytvoření dobropisu, což je v případě, když dodavatel není schopný zaslat další zásilku správného materiálu.

### **3.5.3 Řízení dodacích termínů**

Kromě toho, že každá objednávka musí být potvrzena, musí být samozřejmě i na čas dodána. Pokud v den, který dodavatel potvrdil jako den dodání zboží, materiál stále není na skladě, nákupčí zjišťuje důvody pro jeho nedodání. Vzhledem k tomu, že Fabory nakupuje materiál jednak od distributorů, tak i od výrobců, dodací termíny se velice liší. Nákupní oddělení, na které je tato analýza zaměřená, nakupuje především speciální položky spojovacího materiálu, tzn., že se na nich provádí speciální povrchové úpravy, popřípadě jsou vyráběny přímo dle potřeb zákazníka. Nejčastější důvod pro nedodání zboží bývá tedy ten, že dodavatel nestihne včas zakázku dokončit a zaslat, popřípadě materiál nemá skladem a nedá tuto informaci vědět pověřenému nákupčímu. Jakékoliv změny v dodacích termínech nákupní oddělení směřuje na prodejce, kteří musí informovat zákazníka. Pokud je zakázka urgentní, dají se domluvit speciální podmínky expresní dopravy za příplatek.

### **3.5.4 Sledování výkonu**

Pro měření výkonnosti nákupního oddělení používá firma KPI, což je „key performance indicator“. V tuto chvíli se řídí obě skupiny nákupního oddělení stejných nástrojů pro jeho měření a měří stejné parametry činností. Prvním KPI je dodání v požadovaném termínu, kde je cílem mít 90% dodaných zakázek. Znamená to, že nákupčí musí hlídat dodací termíny a v případě nesplnění těchto termínů ihned komunikovat s dodavateli ohledně nového termínu dodání. Dalším nástrojem pro měření KPI je počet potvrzených objednávek. Zde se cílí na 93% potvrzení všech objednávek do 5 pracovních dnů. Poslední KPI se zaměřuje na reklamace, kdy se předpokládá počet otevřených

reklamací na jednoho nákupčího v počtu maximálně 10 reklamací. Jako hlavní nástroj pro měření těchto činností se používá tabulka, která se automaticky každý den aktualizuje na základě údajů ze SAPu.

### **3.5.5 Celková struktura nákupních činností**

- Plánování skladových položek,
- Vytváření nákupních objednávek,
- Uvolňování objednávek v systému SAP,
- Potvrzování objednávek,
- Informování o změnách dodacích termínů,
- Informování o změnách množství materiálu a ceny,
- Zrušení objednávek,
- Řešení reklamací,
- Vytváření vratkových objednávek,
- Kontrola dodacích termínů a potvrzených objednávek,
- Řešení chybějících certifikátů,
- Rozdíly při příjmu zboží s fakturami.

## **3.6 Přeprava a příjem zboží**

U přepravy spojovacího materiálu převládá kamionová přeprava a přeprava automobilových dopravců v případě dopravy v Evropě. Jak dodavatelé tak i Fabory používá k přepravě smluvené dopravní společnosti, které na požadavek vyzvednou zboží na předem určeném místě. Při přepravě ze zemí Asie a Severní Ameriky se pak zboží přepravuje letadlem nebo lodí, záleží vždy na váze a množství materiálu. U zásilek pod 100 kg většinou dojde k přepravě letadlovou přepravou, u těžších zásilek poté lodí. Tomu samozřejmě odpovídá i dodací termíny, kdy lodní přeprava disponuje delší dodací lhůtou, zatímco letadlová přeprava je rychlejší a dodávky zpravidla během pár dní.

Přeprava je u každého dodavatele domluvena jinak. Většinou dochází k tomu, že dodavatel využije vlastních smluvených partnerů pro dopravu a cenu zahrne do nákladů na dopravu. V opačném případě dodavatel zašle požadavek oddělení transportu ve



formě PDF dokumentu, kde jsou vyplněné údaje o adrese vyzvednutí, množství materiálu a počtu palet nebo boxů.

Příjem zboží je v každém skladu Fabory doprovázen nutnou podrobnou kontrolou. Odpovědný pracovník kontroluje dodací list s identifikačním štítkem materiálu a to především označení materiálu, množství a hmotnost. Pracovník příjmu poté vyhledá přes referenční číslo zakázky v systému SAP nákupní objednávku a materiál spáruje s patřičnou linkou v objednávce. Pokud nesedí množství zboží na paletě nebo v boxu, informuje nákupní oddělení, které má za úkol zjistit důvod, proč dodavatel zaslal jiné množství, než bylo objednáno. Pokud je však vše v pořádku a zboží spáruje s vhodnou objednávkou, putuje materiál na své místo ve skladu.

### **3.7 Řízení kvality**

Kvalitativní úroveň výrobku je kontrolována systémem auditů dodavatelů a vyhodnocování v kombinaci s logistickými a laboratorními inspekcemi. Kvalita výrobku závisí na dobré volbě dodavatele. Proto jsou potenciální dodavatelé vyhodnocováni prostřednictvím hodnocení prvního vzorku a pro tepelně upravené díly auditem výrobního procesu, prováděným na místě. Dodávky a kvalita schválených dodavatelů je průběžně monitorována prostřednictvím měsíčního aktualizovaného hodnocení výkonu dodavatelů.

Všechno přicházející zboží je kontrolováno pracovníky příjmu zboží pro ověření souhlasu s nákladním listem a štítky, například dodržení správných rozměrů, označení výrobku a ostatních vizuálních charakteristik. Každá dodávka je v logistickém systému plně sledovatelná.

Potřeba kontroly oddělením kvality je monitorována informačním systémem a zboží je automaticky odesíláno do laboratoře pomocí interního dopravního systému. Přibližně 45 % všech příjmů zboží se kontroluje v oddělení kvality. Neevropské dodávky a speciální zákaznické díly jsou zde rovněž kontrolovány. Pokud zboží splňuje specifikace, je vydáno „OK“ pro další zpracování. Proces manipulace s materiálem je řízený počítačovým „Skladovým řídicím systémem“. Přijaté zboží je umístěno přímo do skladu. Zboží nesplňující požadavky je označeno, dávka je zablokována, nesplnění je zaregistrováno a jsou podniknuty odpovídající nápravné akce

V závislosti na plánu kontrol jsou kontrolované charakteristiky například:

- Rozměry,
- Tolerance závitů,
- Tvrdost; karbonizace / dekarbonizace,
- Pevnost v tahu, zkušební zátěž, pevnost v krutu,
- Vady povrchu,
- Chemické složení,
- Tloušťka povrchových vrstev a odolnost proti korozi.

### **3.8 Řízení a hodnocení dodavatelů**

Tato kapitola bude zaměřená na výběr vhodných dodavatelů a také na to, jaký způsobem společnost Fabory hodnotí současné dodavatele a jak sleduje jejich činnost.

#### **3.8.1 Výběr vhodných dodavatelů**

Cílem podniku je vybírat takové dodavatele, kteří splní náročné požadavky na kvalitu nakupovaného materiálu, dodržováním dodacích termínů a optimální cenovou úrovní. Je nutné udržovat stávající síť dodavatelů a rozvíjet spolupráci s novými.

Společnost nakupuje pouze od dodavatelů, kteří splňují požadavky výše. Řízení spolupráce s dodavateli má na starosti oddělení sourcingu, které jsem podrobně popsal. U jednotlivých dodavatelů jsou vedeny třídy materiálu, které může dodat, dodací termíny a náklady, které jsou potřeba k dodání zboží. Samozřejmostí je vedení informací týkajících se certifikace, obchodních podmínek nebo deklarace země původu materiálu. Hlavními parametry výběru poté jsou:

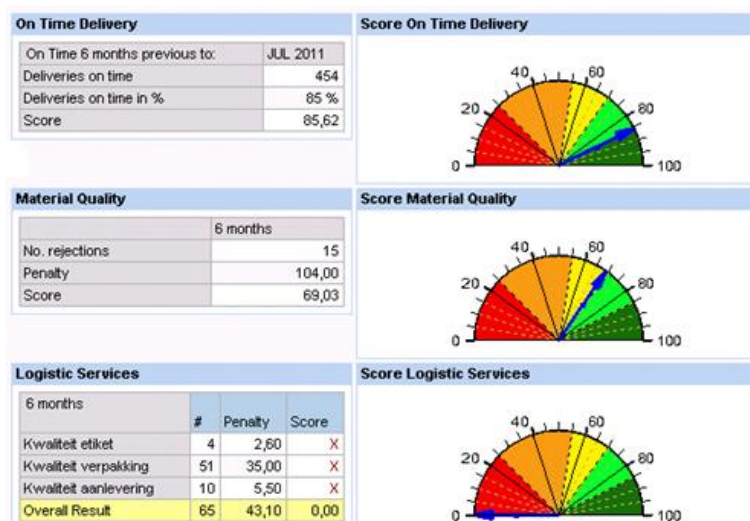
- Úroveň systému řízení jakosti materiálu a vlastnictví certifikátu kvality,
- Kvalita dodaných vzorků,
- Index úplných nákladů nákupu, což zahrnuje cenu zboží, náklady na balení a dopravu apod,
- Dodací termíny,
- Platební schopnost.

### 3.8.2 Hodnocení stávajících dodavatelů

S výběrem dodavatelů nových souvisí i jeho hodnocení, které provádí vedoucí nákupního oddělení. Dodavatelé jsou hodnoceni pravidelně 1x vždy na konci měsíce. Způsob hodnocení vychází ze systému SAP, kde se zaznamenávají všechny informace o dodavatelích a objednávkách. Tento nástroj se nazývá SPR – Supplier performance rating a vyhodnocuje celkem tři aspekty, na kterých se SPR zakládá.

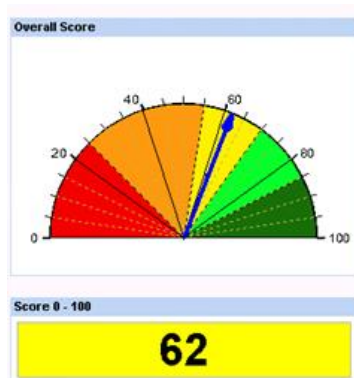
Jako první hodnotí u svých dodavatelů dodací termíny u objednávek. Dodací termíny se aktualizují na základě změn v objednávkách v systému SAP. Pokud nákupčí při potvrzení od dodavatele nastaví dodací termín a dodavatel jej poté dodrží, má to pozitivní vliv na hodnocení. Hodnotí se tedy procentuální poměr celkových objednávek a včas dodaných objednávek.

Dalším aspektem k hodnocení je oblast kvality materiálu. Fabory musí vzhledem k sortimentu zboží a jeho využití dávat maximální důraz na kvalitu. Zde se vyhodnocuje kvalita materiálu z počtu reklamací, což zahrnuje špatně dodaný materiál, špatnou kvalitu materiálu nebo jiné rozměry spojovacího materiálu. Poslední oblastí je hodnocení logistických služeb. Zde se hodnotí kvalita štítků na krabicích, balení a celková kvalita dodávky zboží.



**Obrázek č.14: Hodnocení pomocí SPR**  
(Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

Výsledkem šetření těchto tří oblastí je poté výsledný graf s celkovým hodnocením dodavatele. Na základě těchto hodnocení se společnost zaměřuje na slabá místa u jednotlivých dodavatelů a tím se snaží neustále zlepšovat celý nákupní proces. Hodnocení se zkoumá u dodavatelů dle jednotlivých zemí a také dle skladů.



**Obrázek č.15: Celkové hodnocení dodavatele**  
(Zdroj: vlastní zpracování z vnitropodnikových údajů)

### 3.9 Řízení zásob a skladovací technologie

Vzhledem k tomu, že Fabory disponuje několika sklady různých velikostí, je tomu uzpůsobeno i vybavení skladu a jeho skladovací technologie. Největší sklad v Holandsku používá pro skladování různé robotické zařízení a je mnohem více automatizovaný, než ostatní sklady. Je to především z důvodu, že se tu otáčí mnohem větší množství materiálu a k tomu je tudíž potřeba složitější mechanismy.

Rozmístění jednotlivých částí skladů jsou však zachovány ve stejné struktuře po celé Evropě. Sklad je rozdělený na část paletovou a část modulovou. Paletová část slouží k uskladnění zboží větší váhy a rozměrů, taktéž zboží, které bude ve skladu ležet mnohem déle, než poputuje k zákazníkovi. Skladovací technologie se tudíž v paletové části liší, jedná se o použití těchto zařízení a prostředků k manipulaci:

- Paletový vozík,
- Vysokozdvíhový vozík,
- Čelní regálový zakladač,
- Manipulační plošinové vozíky,
- Skener.

Modulová část pokrývá větší část skladu a to hlavně z toho důvodu, že zde leží více zboží v zásobě pro zákazníky. Tuto část tvoří přízemní patro a vrchní patro. Zboží je zde ukládáno do celkem 100.000 různých lokací. Pracovník této části používá ke své práci pouze skener, kterým načítá štítky z krabice daného zboží, a tyto informace se ihned odesílají do hlavního počítače, kdy dojde ke spárování s objednávkou.

Proces skladování zboží začíná v části příjmu, kdy dojde k vykládce zboží a kontrolou zaměstnance příjmu. Ten zkontroluje stav krabice, množství kusů porovná s objednávkou, a pokud něco nesedí, pošle informaci směrem k nákupnímu oddělení ohledně manka. Poté se zboží pokládá na pás, který obíhá okolo celého skladu. Zaměstnanci v modulové části převezmou krabici se zbožím a skenerem načtou štítky do počítače. Následně uloží na vhodnou lokaci. Pokud zboží nebude v nejbližší době expedováno, uskladní se v paletové části.

Poslední částí skladu je oblast, kde se zboží připravuje k odeslání zákazníkům. Tato oblast je rozdělena dle různých zemí v Evropě, podle toho, odkud zákazník pochází. Princip tedy spočívá v řízení odesílání zboží dle zemí a priority dodacích termínů. Vedoucí skladu celý proces řídí a stanoví, která země se bude expedovat dříve než ostatní.

### 3.10 Zhodnocení současného stavu

Nákupní oddělení prošlo již mnoha změnami v minulosti a současná situace nákupu je pod kontrolou, nicméně se domnívám, že je potřeba provést kroky ke zlepšení z hlediska efektivity celého nákupního procesu. Současná struktura nákupního oddělení je rozdělena na dvě oddělení, které spolu spolupracují a mají na sebe vliv, ale vzhledem k tomu, že mají stejný cíl a dodržují stejné procesy, vidím v této oblasti příležitost ke změně.

Současná situace nákupního oddělení má velice plochou strukturu. Není zde tolik možností rozvoje a většinou obecné role neodpovídají povahám a charakteru nákupčích. Všichni nákupčí dělají ze zmíněných činností nákupního procesu vše, a nezaměřují se na konkrétní oblasti, což vede k následné neefektivitě. Je běžnou praxí, že u jednoho dodavatele nakoupí za 1 den více nákupčích, což může být pro dodavatele matoucí. V těchto případech pak dochází k nepochopení odpovědnosti za určité objednávky. Není zcela jasné, kdo odpovídá za potvrzení objednávky, pokud u stejného dodavatele zakoupí materiál dva nákupčí. Stejně tak je tomu i při měření výkonnosti jednotlivých činností. Obě oddělení měří tyto údaje jinak, přitom cíl a podstata nákupu je stejná.

Nedostatky vidím také v samotném procesu nákupu. Je zde nedostatečná kontrola údajů při objednávce, což ve výsledku znamená více práce a možné problémy při a po dodání zboží. Velice často se v týmu plánovačů nákupu stává nedodržení minimální hodnoty objednávek nebo minimálního množství. Následně to znamená komunikaci navíc směrem k dodavatelům a nesmyslné předávání informací mezi oběma týmy nákupu. Na začátku nákupního procesu se podrobněji nekontrolují požadavky nákupu, které prošly nějakou změnou, tím pádem je bohužel systém SAP nedokáže zobrazit v běžném objednacím procesu pro nákupčího. V tomto vidím velkou mezeru a bude nutné nastavit opatření. Co se týče řízení dodacích termínů, není zde využitý plný potenciál informačního systému SAP, a proto se to rozhodnu řešit.

Řízení zásob s vazbou na skladovací technologie bude z hlediska plánování skladových položek stále stejné, situace zde funguje dobře a procesně je vše zvládnuté.

## 4 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole dojde k návrhu optimalizace nákupního procesu za pomoci změny ve struktuře celého nákupního oddělení a tím i lepšího řízení dodavatelů. Dále navrhnou možné zlepšení v oblasti samotného nákupního procesu, díky kterému dojde k úspoře nákladů a také zrychlení dodacích termínů.

### 4.1 Změna nákupního oddělení

Ve zhodnocení současného stavu jsem dospěl k závěru, že je nutné provést změny ve struktuře nákupního oddělení pro zefektivnění celého nákupu a činností s tím spojených. Hlavní návrh změn se bude týkat spojení nákupního týmu a supply chain planningu. Díky podrobné analýze lze vidět, že současná situace není ideální a proto vidím největší přínos ve spojení výše zmíněných oddělení v jeden celek nákupu. Tento jeden celek se dále rozdělí v první fázi na dva týmy, které jsou rozděleny dle zemí, ze kterých společnost Fabory odebírá zboží. Tabulku lze vidět zde.

**Tabulka č.2: Nové rozdělení nákupního oddělení dle zemí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Asie	Evropa	
Mimoevropští dodavatelé	Dodavatelé s vlastní značkou zboží (Brand name Vendors)	Ostatní dodavatelé
Vedoucí pro Asii	Vedoucí pro Evropu	
5 nákupčích	1 team leader + 3 nákupčí	7 nákupčích
Analytik		
Specialista zlepšování procesů		

Hlavní podstava změny bude tedy ve vytvoření jednoho nákupního oddělení, které se rozdělí na dva týmy. Tým Asie bude nakupovat a řídit nákup položek ze zemí Asie a Severní Ameriky. Tento tým bude tvořit 6 členů včetně vedoucího. Druhý tým se týká Evropských dodavatelů, tedy nákupu položek z Evropy. Na straně druhé je tým pro

nákup položek pouze od Evropských dodavatelů. Tento tým se dále bude dělit na dodavatele „Brand name“, což jsou dodavatelé s vlastní značkou zboží a druhá část týmu bude tvořit nákup od ostatních dodavatelů spojovacího materiálu. Tento tým bude tvořit 12 nákupčích včetně vedoucích. Vzhledem k tomu, že nákupní proces potřebuje být neustále analyzován a kontrolován včetně sledování KPI, bude vytvořena jednotná pozice pro celé nákupní oddělení a to pozice analytika. Tento člen bude mít za úkol sledovat, kontrolovat a vyhodnocovat veškerá data plynoucí z nákupních činností. Tato samostatná pozice plynula především z toho, že tuto činnost zastával nákupčí spolu se svými povinnostmi nákupních činností a neměl tedy dost času věnovat se podrobné analýze celého procesu. Další pozice vznikne také pro specialistu zlepšování procesů. Tento člen bude primárně vycházet z reportů analyzovaných dat a bude se snažit nákupní procesy neustále zlepšovat a přicházet s efektivním řešením dle dané situace a potřeby.

## **4.2 Změna v oblasti nákupních činností**

Návrh na změnu struktury dle zemí pouze podnítil další změny, které již povedou přímo k zefektivnění celého nákupního procesu a tím i lepším řízením dodavatelů. V současné situaci dělá každý nákupčí všechny činnosti od samotného nákupu až po řízení dodacích termínů. Tato současná situace má největší výhodu v tom, že každý plně rozumí celému procesu nákupu, avšak již se nespecializuje na jednotlivé činnosti a nedochází zde k využití potenciálu, který bychom mohli použít ve specializaci na určitou činnost. Nově příchozí zaměstnanec potřebuje delší dobu k tomu, aby se do svojí role dostal a pochopil tak všechny souvislosti. Vzhledem k počtu nakupovaného zboží a počtu objednávek, zde není prostor pro dělení všech činností na 100%.

Abychom mohli zefektivnit celý proces nákupních činností, rozdělíme si každý tým dále do týmů nákupčích a tzv. „chaserů“. Hlavní princip tohoto rozdělení je v tom, že se každá skupina bude věnovat určité škále činností celého procesu. Nákupčí budou mít na starosti proces od nákupu zboží po kontrolu potvrzení od dodavatelů. Skupina „chaserů“ bude mít zase na starosti proces od přijetí zboží na sklad a řešení všech potřebných činností, které tu budou potřeba. V následující tabulce uvedu rozdělení těchto hlavních dvou oblastí do týmů dle zemí, odkud se nakupuje zboží.



**Tabulka č.3: Nové rozdělení dle hlavních činností**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Asie	Evropa	
Mimoevropští dodavatelé	Dodavatelé s vlastní značkou zboží (Brand name Vendors)	Ostatní dodavatelé
Nákup zboží	Nákup zboží a Řízení dodacích termínů	Nákup zboží
Řízení dodacích termínů		Řízení dodacích termínů
Plánování		

#### 4.2.1 Nákup z Asie

Tým nákupčích pro mimoevropské dodavatele se rozdělí na 3 skupiny dle činností nákupního procesu tak, jak jsem popsal výše. Vzhledem k tomu, že se zde budou řešit mimo Evropské zakázky, jsou tomu uzpůsobeny i dodací termíny a ostatní parametry objednávky. První skupinou budou tedy pouze nákupčí, kteří budou vyřizovat požadavky na nákup materiálu z Asie a Severní Ameriky. Další skupinou budou tzv. „chasers“ a ti budou mít na starosti činnosti týkajících se kontroly dodacích termínů a komunikaci s dodavateli. Poslední skupinu tvoří plánování zásob a řízení kontejnerové dopravy z Asie. Celkový výčet činnosti lze vidět zde:

**Tabulka č.4: Činnosti nákupního týmu pro Asii**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákupní činnosti		
Skupina nakupujících	Skupina pro řízení dodacích lhůt	Skupina plánovačů
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrola požadavků na nákup</li> <li>Vytváření objednávek</li> <li>Potvrzování objednávek</li> <li>Vratkové objednávky</li> <li>Dodavateléské reklamace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrola dodacích termínů</li> <li>Vyjednávání s dodavateli</li> <li>Downpayment</li> <li>Informování prodeje</li> <li>Řízení dopravy</li> <li>Neshody faktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plánování standardních položek na sklad</li> <li>Řízení kontejnerů z Asie</li> </ul>

#### 4.2.2 Nákup z Evropy

Nákup z Evropy bude tvořit Evropský tým, který je dále rozdělený na „Brand name“ dodavatele a ostatní dodavatele. Tým pro dodavatele s vlastní značkou zboží má největší podíl v celkovém počtu nakupovaných položek celého nákupního oddělení. Z tohoto důvodu zde nebude rozdělení na skupinu nákupčích a „chaserů“, ale všichni nákupčí budou dělat činnosti od samého počátku nákupu až po řízení dodacích termínů. Je to hlavně proto, že vzhledem k množství nakupovaného materiálu je zde v systému SAP nastavený hromadný automatický nákup dle přednastavených podmínek.

Co se týče nákupu pro ostatní dodavatele v Evropě, dojde zde rozdělení dle principu dvou skupin, jak jsem popsal výše. Primárně nákup zde budou provádět celkem 3 nákupčí, u kterých jsem dále rozdělil dodavatele na distributory a výrobce. U distributorů je více objednávek, ale není potřeba tyto objednávky kontrolovat tak detailně, jako tomu bude u výrobců. Zde bude méně objednávek, ale nutnější podrobná kontrola všech údajů, protože se zde bude jednat z hlediska hodnoty o drahé položky. Nákupčí se tak bude moci věnovat pouze jednomu typu dodavatelů a nastavit si podle toho svůj systém práce, než tomu bylo doposud.

**Tabulka č.5: Činnosti nákupního týmu pro Evropu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákupní činnosti		
„Brand name“ dodavatelé	Ostatní dodavatelé – Distributoři a výrobci	
	Nákupní tým	Tým „chaserů“
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontrola požadavků na nákup</li><li>• Vytváření objednávek</li><li>• Potvrzování objednávek</li><li>• Vratkové objednávky</li><li>• Dodavatelské reklamace</li><li>• Neshody příjmu zboží s fakturami</li><li>• Kontroly dodacích termínů</li><li>• Informování prodeje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontrola požadavků nákupu</li><li>• Vytváření objednávek</li><li>• Vytváření „delivery“ pro povrchové úpravy</li><li>• Potvrzování objednávek</li><li>• Kontrola všech potvrzení</li><li>• Informování o změně dodacích termínů při potvrzení</li><li>• Dodavatelské reklamace</li><li>• Vratkové objednávky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontrola termínů</li><li>• Vyjednávání s dodavateli</li><li>• Downpayment</li><li>• Informování prodeje</li><li>• Řízení dopravy</li><li>• Ztracené zboží</li><li>• Komunikace se skladem</li></ul>

### **4.2.3 Řízení nákupu na všechny sklady**

Je také důležité nezapomenout na nákup na jednotlivé sklady. Doposud tomu bylo tak, že každý nákupčí nakupoval zboží na jeden určitý sklad, tak jak jsem uvedl ve struktuře nákupního oddělení. Nyní vzhledem k navrženým změnám bude probíhat nákup na jednotlivé sklady úplně jiným způsobem. V týmu pro nákup z Asie se nic měnit nebude, protože se zde nakupuje pouze na sklad 0150 v Tilburgu. Co se týče nákupního týmu pro Evropu, zde se nakupuje pro sklady v Česku, Polsku, Belgii, centrální sklad v Tilburgu a Crossdock v Holandsku. S novou změnou struktury bude 1 nákupčí nakupovat na všechny tyto sklady. Při každodenních požadavcích tedy budou v systému SAP pro každého nákupčího varianty s nakupovaným materiálem na všechny sklady a dodavatelé tak budou ohledně nákupu komunikovat pouze s jednou osobou, než tomu bylo doposud, protože jeden konkrétní dodavatel dodával na více skladů v Evropě.

## **4.3 Další změny nákupní funkce**

V této kapitole navrhnu další změny v nákupním procesu, které by měly celý průběh zlepšit a zefektivnit. Tyto změny se budou týkat řešení chybných požadavků na nákup ze strany prodeje a sourcingu. I když tento problém nevzniká přímo na oddělení nákupu, rozhodl jsem se ho řešit, protože musíme reagovat efektivněji na možné potíže a můžeme tím tak přispět k rychlejšímu dodání zboží.

### **4.3.1 Kontrola požadavků na nákup**

Nákupčí je pevně vázaný na požadavky pro nákup, který mu každý den systém SAP nabídne. Vzhledem k tomu, že i v těchto požadavcích se objevují chyby, jako je chybějící cena materiálu nebo špatné množství, popřípadě změna množství v prodejní objednávce, je nutné nastavit opatření, jak tyto případy efektivněji řešit. Dosud byla situace taková, že pokud se nějaký problém objevil, nákupčí tento požadavek na nákup „vrátil“ zpět odpovědnému oddělení k nápravě. Poté nákupčí čekal, až se jednotlivé chybně zadané položky opraví, což trvalo někdy i několik dní, popřípadě se chyba nikdy neopravila. Objevují se i případy, kdy oddělení prodeje dodatečně změnilo množství materiálu k objednání již ve vytvořeném požadavku a tato změna se nijak nepromítne do každodenního nákupu. Tím dojde k tomu, že tento požadavek stále visí v systému

SAP, řeší se až v případě, kdy si zákazník stěžuje na nedodání, nebo oddělení prodeje nemá zboží dodané v centrálním skladu.

Proto bude nutné zavést kontroly těchto požadavků, a to pro všechny sklady v Evropě. Díky mnoha transakcím a funkcím v SAP lze zjistit přímo z reportů povahu těchto neobjednaných položek a monitorovat je. Touto kontrolou bude pověřený 1 nákupčí a další nákupčí, který ho bude v případě pracovní neschopnosti nahrazovat. Tento nákupčí bude z těchto reportů pravidelně každý den kontrolovat tyto nevyřízené požadavky. Dle mého uvážení však nestačí provádět pouze kontrolu. Je nutné i na základě zjištěných dat evidovat příčiny vzniku problému a tyto poznatky pak směřovat k odpovědnému oddělení. Tato změna v nákupním procesu bude mít svoje místo na začátku celého procesu, před nákupem ostatních materiálových položek, které běžně nákupčí vyřizuje.

Zde jsou činnosti, které bude potřeba provést před nákupem:

- Kontrola požadavků, u kterých nesedí množství a v případě potřeby nákupu, vytvořit nákupní objednávku.
- Kontrola požadavků, u kterých došlo ke změně množství po jejich vytvoření
- Kontrola požadavků, kde chybí cena nebo je tu jiný problém s nastavením
- Ukládání opakujících se příčin chyb v požadavcích a vytváření reportů

Výsledky bude následně nutné směřovat na příslušné oddělení a komunikovat možné nápravy do budoucna. Tímto dojde k zachycení problémů na samotném počátku před nákupem a očekávám velké zlepšení v oblasti celého nákupního procesu, protože chyby na počátku znamenají komplikace na konci nákupního řetězce.

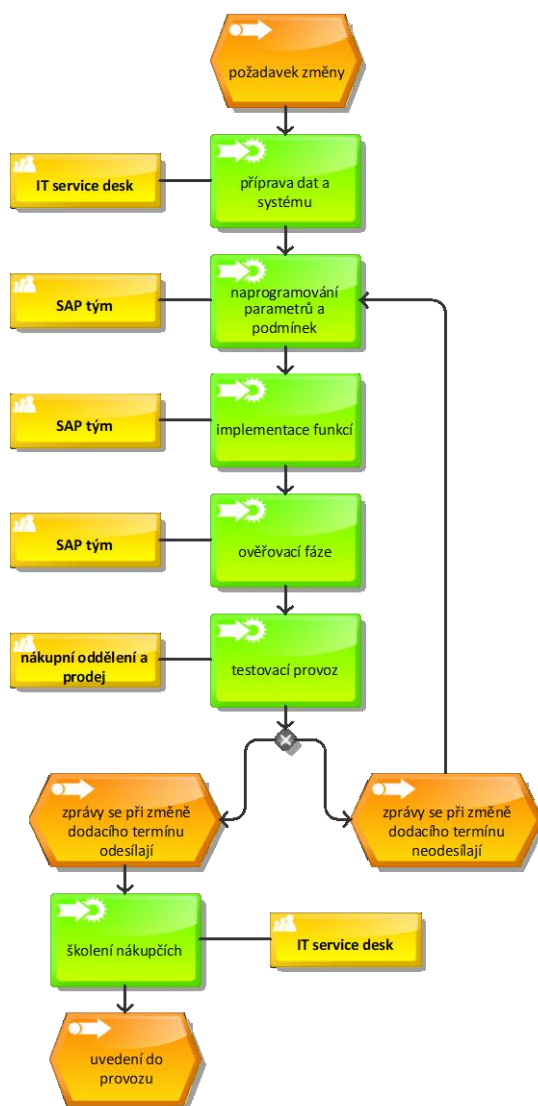
#### 4.3.2 Návrh změn v řízení dodacích termínů

Nyní je nutné provést změnu k lepšímu v celkovém řízení dodacích termínů a jeho komunikaci směrem k odpovědnému oddělení, což je oddělení prodeje. Jak jsem již popsal v analýze současného stavu, každou změnu v dodacím termínu je nutné zaznamenat do systému SAP a tuto změnu, pokud se týká o změnu dodacího termínu přesahujícího jeden týden, ihned sdělit týmu prodeje, kteří tuto situaci dále komunikují se zákazníkem. V systému SAP jsou dva atributy, které se musí v této situaci změnit. První je tzv. „departure date“ a druhý je „delivery date“. Departure date je datum zaslání zboží od dodavatele a delivery date znamená datum, kdy bychom měli zboží přijmout na sklad. Obě tyto údaje tedy musí nákupčí měnit a následně informovat oddělení prodeje. Vzhledem k počtu těchto změn a počtu dodavatelů, o které se bude každý nákupčí starat, je to velice neefektivní a zdlouhavé. Často může dojít k chybě, kdy oddělení prodeje informováno nebude a nastane problém pro zákazníka. Díky tomu pak dochází k domlouvání expresních dodávek za speciální náklady, které platí firma Fabory.

Protože systém SAP dokáže zasílat automatické zprávy dle zadaných údajů, navrhuji sestavit tým specialistů systému SAP, kteří se jinak starají o všechny nastavení v tomto systému, aby připravili funkci zabezpečující rychlejší komunikaci směrem k oddělení prodeji. Hlavní funkcí bude, že se po jakékoliv změně dodacího termínu v systému SAP, automaticky odešle upozornění odpovědné osobě z oddělení prodeje. Za každým požadavkem nákupu je vždy nějaké odpovědné oddělení prodeje, proto bude nutné nastavit propojení materiálových položek s vytvořeným požadavkem nákupu. Nákupčí tak nebude muset manuálně psát několik desítek emailů denně a bude se moci věnovat ostatním činnostem. Předpokladem pro hladké fungování musí být nastavení v systému tak, aby zde byla přítomna podmínka změny nastavení data dodání zboží.

Celý proces spustí IT oddělení přípravou dat pro tyto změny a programování budou mít na starosti SAP specialisté firmy Fabory. Nebudou to jednoduché úpravy a tato implementace zabere více času, nicméně to bude znamenat velké zefektivnění nákupní funkce.

Níže je proces, který jsem vytvořil v programu Aris pro lepší viditelnost jednotlivých činností implementace.



**Obrázek č.16: Proces implementace automatických zpráv**  
(Zdroj: vlastní zpracování v programu ARIS)

## 4.4 Podmínky realizace

Pro uskutečnění veškerých navržených změn bude nutné provést tyto následující kroky v tabulce níže.

**Tabulka č. 6: Podmínky realizace**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Příprava nové struktury nákupního oddělení</b>	Bude nutné analyzovat počet nakupovaných položek a počet dodavatelů, dle kterých budou pak jednotlivé týmy rozděleny tak, aby bylo rozložení práce rovnoměrné. Časová náročnost bude přibližně 1 měsíc.
<b>Školení</b>	Vzhledem k tomu, že si nákupčí budou předávat navzájem velké množství práce a svých úkolů, bude nutné si tyto informace efektivně předat. Jedná se především o informace o jednotlivých dodavatelích, kontaktních osobách pro jednotlivé země, a především také procesy jednotlivých činností. Čas potřebný pro školení bude přibližně 2 týdny.
<b>Nastavení oprávnění</b>	Každý nákupčí bude mít nastavené nové přístupy do systému dle jeho činností, tyto oprávnění musí nastavit vedoucí nákupu, což nezabere více jak 3 dny.
<b>Nastavení variant</b>	Každý nákupčí musí mít svoji novou variantu pro nákup položek v systému SAP. Tato varianta bude obsahovat přiřazené dodavatele a materiálové položky včetně jednotlivých skladů. Časově vyjde na týden.
<b>Nová kancelář</b>	Dojde k vytvoření jedné kanceláře pro celé nákupní oddělení. Náklady tohoto propojení se odhadují na 115.000 Kč. Bude se jednat o stavební úpravy a úpravy klimatizace, které zaberou 1 týden. Po tuto dobu budou pracovat nákupčí na homeoffice.
<b>Naprogramování systému SAP</b>	Díky změně ohledně zasílání automatických zpráv bude nutné naprogramovat funkce v SAPU. Náklady této změny budou v přibližné částce 450.000 Kč. Bude se jednat o zásahy do systému a práci celého SAP týmu, které zaberou přibližně 1 měsíc.
<b>Informování ostatních oddělení společnosti</b>	Tuto novou změnu struktury a další změny týkající se nákupu budou muset vedoucí prezentovat ostatním oddělením ve společnosti Fabory, se kterými spolupracují.

## **4.5 Přínosy**

### **4.5.1 Mimoekonomické**

Spojení dvou oddělení nákupu zefektivní všechny činnosti nákupního procesu a dojde tak k plynulejšímu průběhu všech zakázek společnosti. Nákupčí se budou více specializovat na určité činnosti a tím se stanou odborníky na danou oblast. Změnou struktury nákupu získáme detailnější informace o činnostech, které můžeme následně rychleji analyzovat a reagovat na kritická místa. Dojde také k lepší komunikaci mezi jednotlivými nákupčími díky rekonstrukci celé kanceláře oddělení nákupu. Změna celkové struktury bude mít nejen vliv na samotné nákupčí, ale také na dodavatele a jejich řízení včetně všech ostatních oddělení s vazbou na nákup.

Oddělení prodeje bude dostávat rychleji informace o dodacích termínech díky zasílání automatických zpráv po změně dodacích lhůt. Dojde tak k větší spokojenosti zákazníků, protože bude možné na změny v dodacích termínech reagovat pružněji a rychleji.

Díky změnám v kontrolách požadavků nákupu, protože jich je každý den velké množství, dojde k zefektivnění monitoringu těchto požadavků a zlepšení situace nejen v oblasti nákupu, ale také u oddělení prodeje a sourcingu, kteří stojí na počátku celého procesu. Domnívám se, že těmito změnami dojde v celkovém důsledku ke zkrácení času dodacích termínů a především ke snížení stavu zásob speciálních položek pro zákazníky.

### **4.5.2 Ekonomické**

Z hlediska ekonomických přínosů, podle mého odborného odhadu dojde k úspoře nákladů společnosti při řízení zakázek z Evropy a Asie. Vzhledem k tomu, že firma vynakládá vysoké náklady na expresní přepravu kvůli neefektivnímu řízení dodacích termínů, tyto změny přinesou jejich snížení. V průměru společnost zaplatí ročně přibližně 1.560.000 Kč za expresní dodávky zboží, což má velmi negativní vliv na marži. Investice do úpravy informačního systému pro efektivnější řízení dodacích termínů bude stát přibližně 450.000 Kč. Doba návratnosti by však byla v řádu 1-2 měsíců, protože by společnost pružněji a rychleji reagovala na změny a tím by nepřicházela o svoje zákazníky a nevynakládala zbytečné prostředky na expresní



dodávky. Změnou celého nákupního oddělení, dojde taktéž k úspoře celkových nákladů při řízení všech zakázek. Po zavedení všech změn s nutným časem pro plnou funkčnost odhaduji zvýšení počtu vyřízených požadavků na nákup, což by dle mého odhadu mohlo zvýšit tržby společnosti ve výši 1,5 mil. Kč za rok. Změnou nákupní struktury a zefektivnění procesu řízení dodacích termínů dojde taktéž ke snížení zásob společnosti a tím i snížení nákladů na provoz skladovací technologií.

## ZÁVĚR

Diplomová práce znázorňuje optimalizaci nákupního procesu ve společnosti FABORY CZ Holding s. r. o. Ke zpracování této práce jsem použil knižní a elektronické publikace včetně vnitropodnikových údajů.

Jako první jsem popsal společnost a její předmět podnikání. Uvedl jsem prodávaný sortiment a veškeré služby, které nabízí. Následně jsem zpracoval teoretická východiska, která slouží k pochopení další části analýzy. Dále jsem analyzoval současný stav fungování společnosti a pomocí programu ARIS modeloval nákupní proces. Popsal jsem veškeré činnosti celého nákupního procesu a podrobně popsal strukturu dvou nákupních oddělení. V poslední části analýzy jsem popsal způsob řízení dodavatelů a zhodnotil současný stav nákupního procesu.

Část vlastního návrhu řešení tvořily převážně změny ve struktuře nákupního oddělení, které měly za cíl zefektivnit provádění činností nákupního procesu. Navrhnul jsem spojení dvou oddělení, které momentálně provádí podobné činnosti nákupu, a rozdělil jsem všechny nákupčí do jednotlivých týmů dle nejlepšího uvážení. Smysl tohoto rozdělení a větší efektivity práce budou tvořit dvě skupiny a to nákupčí, a specialisté na řízení dodacích termínů. Kromě vytvoření jednotného oddělení nákupu jsem také navrhnul možné změny v oblasti řízení dodacích termínů, kdy budou zákazníci rychleji informováni o změnách v dodacích termínech díky efektivnější reakci oddělení prodeje. V závěrečné části vlastních návrhů jsem také uvedl možné řízení kontrol požadavků na nákup a jeho monitoring.

V poslední části jsem popsal veškeré podmínky realizace těchto změn a uvedl všechny mimoekonomické a ekonomické přínosy navrhovaného řešení. Tyto navržené změny budou mít nejen pozitivní dopad pro tuto společnost, ale také pro samotného zákazníka.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Gros I., Grosová S.: *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2006. Str. 003. ISBN 80-7080-598-6.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.

KUBÍČKOVÁ, Lea. *Organizace a řízení firmy*. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-57-3.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, c2004. ISBN 80-86419-67-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada, 2006. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1281-4.

JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3852-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J. *O podnikání s nadhledem*. Praha Karmelitánské nakladatelství 2015, s. 159, ISBN 978-80-7195-862-8.

SLACK, Nigel, Stuart CHAMBERS a Robert JOHNSTON. *Operations management*. 6th ed. Harlow, England ; Financial Times Prentice Hall, 2010, xxv, 686 s. ISBN 978-0-273-73046-0.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5.aktual.vyd. Praha GRADA 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha GRADA Publishing 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. Eupress. ISBN 978-80-7408-032-6.

TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-X.

STEJSKALOVÁ, Pavla a Pavla DVOŘÁKOVÁ. *Provoz obchodu a služeb*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6441-6.

ZNALOSTNÍ NÁKUP. *Jak vybudovat trvale úspěšné oddělení nákupu* [online]. 2016 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <http://www.znalostninakup.cz/jak-vybudovat-trvale-uspesne-oddeleni-nakup-2/>

SYSTEMONLINE. *Řízení nákupu ve výrobních podnicích* [online]. 2016 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/rizeni-nakupu-ve-vyrobnich-podnicich.htm>

MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Hodnocení kvality dodavatelských služeb* [online]. 2007 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-270-hodnoceni-kvality-dodavatel-skych-sluzeb>

FINANCE TWITTER. *3 Keys to Success in Global Supply Chain Management* [online]. 13.04.2018 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: [www.financetwitter.com/three-keys-to-succes-in-global-supply-chain-management.html](http://www.financetwitter.com/three-keys-to-succes-in-global-supply-chain-management.html)

ALTAXO. *Supply Chain Management* [online]. 2015 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/supply-chain-management>

FABORY. *ZÁKLADNÍ HODNOTY – ZÁKLAD SPOLEČNOSTI* [online]. 2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.fabory.com/cs/>

Rejstřík firem-kurzy. *Fabory CZ Holding s.r.o.* [online]. 2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25357425/fabory-cz-holding-sro/>

Vnitropodnikové materiály společnosti FABORY HOLDING CZ, spol. r. o

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1: Vývoj tržeb a obchodní marže od roku 2015 do 2018 .....	20
---	----

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Organizační struktura společnosti .....	15
Obrázek č.2: Sortiment společnosti Fabory .....	17
Obrázek č.3: Fabory nákupní aktivity v Evropě .....	19
Obrázek č.4: Nákupní proces podniku.....	26
Obrázek č.5: Průběh procesu .....	30
Obrázek č.6: Řízení výkonnosti procesů .....	33
Obrázek č.7: Model skupiny nástrojů ARIS .....	35
Obrázek č.8: Řízení dodavatelského řetězce .....	38
Obrázek č.9: Proces podnikání společnosti .....	44
Obrázek č.10: Struktura nákupního oddělení .....	48
Obrázek č.11: Struktura Supply Chain Planningu .....	49
Obrázek č.12: Struktura nákupního týmu .....	51
Obrázek č.13: Nákupní proces.....	53
Obrázek č.14: Hodnocení pomocí SPR .....	59
Obrázek č.15: Celkové hodnocení dodavatele.....	60
Obrázek č.16: Proces implementace automatických zpráv .....	70

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Příklad bodového hodnocení .....	42
Tabulka č.2: Nové rozdělení nákupního oddělení dle zemí.....	63
Tabulka č.3: Nové rozdělení dle hlavních činností.....	65
Tabulka č.4: Činnosti nákupního týmu pro Asii.....	65
Tabulka č.5: Činnosti nákupního týmu pro Evropu.....	66
Tabulka č.6: Podmínky realizace.....	71